

Ritva Taivalkoski

29688

## **POSITIIVISUUS OSAAMISEN JOHTA- MISEN TYÖKALUNA**

On muistettava, on kaksi tehtävää. On perustehtävä. On vastuu ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämisestä. Ne kulkevat käsi kädessä. Ei voi ajatella, että vain toinen.

Pro gradu – tutkielma

Hallintotiede

Syksy 2012

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Positiivinen psykologia osaamisen johtamisen työkaluna

Tekijä: Ritva Taivalkoski

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu – työ X Sivulaudaturtyö\_\_ Licensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 131

Vuosi: 2012

### **Tiivistelmä:**

Kuten tuotanto ja markkinointi, myös henkilöstövoimavarojen johtaminen on yksi organisaation johtamisen alue. Osaamisen johtaminen on osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Osaamattomuus näkyy työhyvinvoinnissa, asiakkaiden ja sidosryhmien arvioinnissa. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointiin satsattu euro tulee takaisin kuusinkertaisena. Osaaminen johtaminen lisää työhyvinvointia ja palautuu tulokseen. Hallinnon näkökulmasta osaamisen johtaminen on yksilön ja tiimien osaamisen hallintaa. SoTe – palveluissa, palveluorganisaatioina, osaamisen hallinta on tärkeää. Väestörakenteen muutos tuo kysymyksen: Miten henkilöstöä ja osaamista, organisaation arvokkaimpia resursseja lisätään, vaalitaan ja kehitetään alati muuttuvissa toimintaympäristöissä? Miten ne saadaan maksimaaliseen käyttöön? Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisen ja positiivisen psykologian sisältöjen avaamisesta, sekä aiheeseen liittyvistä tutkimuksista. Positiivinen psykologia on eri asia kuin positiivinen ajattelu. Se perustuu tutkittuun tietoon ihmisen vahvuuksista, myönteisistä kokemuksista ja persoonallisuuden piirteistä sekä niiden antamasta elämänlaadusta. Myönteisyyttä, sitoutumista, merkityksellisiä tavoitteita ja toimivia ihmissuhteita voidaan kehittää. Opittuina ja pysyvinä ne tuovat pitempiaikaista onnea. Optimistiset ihmiset tulkitsevat ongelmat hallittaviksi ja ohimeneviksi. Positiivisen psykologian elementtejä ovat viisaus ja tieto, rohkeus, rakkaus ja inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus sekä transsendenssi. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkemmin viisaus ja tieto- sekä transsendenssi-vahvuuksiin. Tutkimuksen metodologia perustuu kvalitatiiviseen laadulliseen teemahaastatteluun. Tutkimusjoukko koostuu kymmenen, SoTe – palveluissa, eri tasolla toimivan esimiehen ajatuksista osaamisen johtamisesta. Se lisää tietämystä positiivisuuden vaikutuksesta osaamisen johtamisessa.

SoTe – organisaatioilta vaaditaan taitavaa, strategialähtöistä osaamisen johtamista. Se on tärkein kilpailutekijä. Tärkeää on luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva tiedon muokkaaminen. Positiivisen psykologian ajattelutavalla on vahva sija osaamisen johtamisessa. Positiivisuutta ei voi vain antaa. Kilpailumentaliteetin sijaan on tiedostettava vain positiivisuuden antama motivaatio ja innostuneisuus. Pakko ei edistä osaamista. Ihmisiä on kannustettava kehittämään itseään. Vapauden, positiivisuuden ja osaamisen yhteisvaikutus on vaan tiedostettava, tunnistettava ja tunnustettava. SoTe – organisaatioissa on sen palvelutehtävän vuoksi kiinnitettävä erityistä huomiota osaamiseen ja erityisesti ammatilliseen osaamiseen ja osaamista vastaavan työn löytämiseen. Muutokset vaativat uudenlaista ajattelua. Määrä ei saa korvata laatua. Osaamisen hankkiminen on jatkuvaa ja muuttuvaa. On mietittävä, miten monipuolinen osaaminen hyödynnetään. On huomioitava nekin, jotka haluavat olla työssä, mutta kapasiteetti ei riitä monipuolista osaamista vaativiin koulutukseen tai tehtäviin. Heille on räätälöitävä työ ja arvostettava kuten vaativissa tehtävissä olevia. Ihmistä on palkittava työn vaativuuden ja vastuun mukaan. Tarvitaan uteliaisuutta, tiedonhalua, sosiaalisuutta ja arviointikykyä, sekä toiveikkuutta, anteeksi antoa, kiitollisuutta, innostusta ja huumorintajua. Aitous, positiivinen vuorovaikutus, kohtaaminen, kuuleminen ja kuunteleminen korostuvat. Osaamista ei nyt arvosteta riittävästi. Sen kehittäminen lisää työhyvinvointia ja palautuu tehokkuutena ja tuloksessa.

Avainsanat: osaaminen, johtaminen, osaamisen johtaminen, ihmisten johtaminen, positiivisuus.

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

## SISÄLTÖ

1. JOHDANTO .....	3
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	4
1.2 Aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia .....	7
1.3 Tutkimustehtävä ja kysymys .....	9
2. OSAAMISEN JOHTAMINEN SOTE -ORGANISAATIOSSA.....	11
2.1 Osaamisen merkitys SoTe -organisaatiossa .....	12
2.2 Osaaminen johtaminen SoTe -organisaatiossa .....	14
2.3 Osaamisen johtamisen prosessi .....	17
2.4 Osaamisen arviointi palaute ja palkitseminen .....	23
3. POSITIIVINEN PSYKOLOGIA JA JOHTAMINEN.....	26
3.1 Positiivinen psykologia .....	26
3.2 Positiivisen psykologian karikot.....	30
3.3 Positiivisen psykologian vahvuudet .....	31
3.4 Positiivinen psykologia organisaation johtamisessa .....	38
3.5 Teoreettisen osan yhteenvetoa.....	41
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	45
4.1 Tutkimusmetodologia.....	45
4.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	48
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	50
5.1 Tutkimuksen kulku .....	50
5.2 Osaamisen merkitys organisaatiossa .....	52
5.3 Taitava osaamisen johtaminen.....	60
5.4 Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteita .....	78
5.5 Positiivisuus osaamisen johtamisessa.....	85
5.5.1 Viisaus ja tieto .....	85
5.5.2 Transsendenssi .....	95
6. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA .....	105
6.2 Positiivisen osaamisen johtajuuden rooli .....	109
6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimushaasteet .....	117
LÄHTEET .....	119
LIITTEET .....	125

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Osaamisen johtamisen vastuut organisaatioissa (Viitala).

Kuvio 2. Yhteenveto osaamisen johtamisen prosessista (Hätönen & Viitala & Määttä)

Kuvio 3. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen keinoja (Viitala)

Kuva 4. Positiivisen psykologian mukaiset hyveet ja vahvuudet (Seligman)

Kuvio 5. Osaamisen johtamisen keinot ja positiivisen psykologian vahvuudet (Ojanen & Seligmanin)

## 1. JOHDANTO

Suurten ikäluokkien eläköitymisen seurauksena kokeneen työikäisen väestön osuus väestöstä vähenee. Se tuo haasteensa työelämään. Ennusteiden mukaan etenkin osaavasta työvoimasta tulee pula, ellei asiaan kiinnitetä huomiota. Julkisen palvelusektorin Sosiaali- ja terveystalvaeluiden työvoiman saaminen vaikeutuu seuraavien vuosien aikana. Työvoiman väheneminen, niukkuus ja asiakkaiden lisääntyminen tuovat julkisen sektorin SoTe – palveluihin, sen toimintaan, osaamiseen ja osaamisen hallintaan tarvetta uudenlaiseen ajatteluun. On mietittävä, miten kaikki vaatimukset ja odotukset tulee täytettyä. Haasteena on Sosiaali- ja terveystalvaelujen henkilöstön työjärjestelyiden organisoiminen ja osaamisen kehittäminen. Laaja osaamisvaatimus panee miettimään, mistä osaajia riittää? Väestön ikääntyminen ja sairastavuuden lisääntyminen sekä uusien hoitomuotojen, menetelmien ja teknologisten sovellusten kehittäminen vaativat osaamista. Kansalaisten yleisen tietoisuuden ja osaamistason kohoaminen lisäävät henkilöstön osaamisen tarvetta. SoTe -palveluissa tarvitaan ennakkoluulotonta, ammattitaitoista, pätevää, joustavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Organisaation osaamisen lisääminen vaatii suunnitelmallisuutta. Se vaatii paljon hyviä ideoita, aikaa ja taloudellisia resursseja. Organisaatioissa kannattaa miettiä, miten osaaminen saadaan pysymään toiminnan vaatimalla tasolla. Uutta osaamista on saatava lisää. Aikaisempaa osaamista kannattaa vaalia, ylläpitää ja kehittää. (Ojala 2005, 11-15)

SoTe -palveluiden työntekijöitä on innostettava itsensä, osaamisensa ja työnsä kehittämiseen. Kaikki potentiaalinen työikäinen väestö on saatava työelämään ja pysymään siellä. Oikein kohdennettu, laaja ammatillinen osaaminen lisää työnhallintaa. Ihmisiä on kannustettava itsensä ja organisaation tavoitteelliseen kehittämiseen tuottavuuden ja kilpailukykyyn lisäämiseksi ja säilymiseksi. (Matti Sihto 2003, 3.) Tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi on rekrytoinnin lisäksi turvauduttava jo olevan henkilöstöresurssin kehittämiseen. Kaikki työikäiset on saatava pysymään oman taitonsa ja oppimiskykynsä mukaisessa työssä. Työtä on räätälöitävä, niin että kenkään työkykyisen työpanos ei jää hyödyntämättä. Työntekijöiden saaminen, jaksaminen ja jatkaminen motivoituneena eläkeikään ja sen jälkeenkin, vaativat panostamista, työoloihin, osaamiseen ja työhyvinvointiin. Kaiken tämän ja toiminnan yleensäkin edellytys on osaaminen. Työelämän toimivuuden kannalta, henkilöstön osaamisen lisääminen, kehittäminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä. Kehittämisen ilmapiiri syntyy mahdollisuudesta ihmetellä, kyseenalaistaa, ajatella itsenäisesti. Se syntyy keskinäisestä luottamuksesta, innovatiivisuudesta, vuorovaikutuk-

sellisesta dialogisuudesta sekä positiivisesta ilmapiiristä. Nämä eivät ole organisaatiossa aina itsestään selvyyksiä. (Matti Sihto 2003, 3.)

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Työelämässä on tärkeää varautua näihin haasteisiin. Työvoiman riittävyys ja laatu haastaa julkisen palvelun päättäjät ja organisaatioiden johtajat sekä kaikki toimijat miettimään miten jo olevaa osaamista vahvistetaan, lisätään ja kehitetään. On mietittävä, mitä osaamista tarvitaan ja miten ja milloin sitä hankitaan. Lisäksi on mietittävä, miten osaaminen on oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Samoin kuin organisaatiossa tuotettava palvelu, tuote, tuotanto tai markkinointi, henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeä toimintaan liittyvä osa-alue. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on luoda, ylläpitää ja kehittää kilpailukykyistä, oppivaa, motivoitunutta, organisaation tavoitetta edistävää henkilöstöä sekä kokonaisuudessaan hyvinvoivaa organisaatiota. Laadukas henkilöstöjohtaminen perustuu kunnioittamiseen, arvostamiseen ja ihmisen kokonaisvaltaiseen huomioimiseen organisaatiossa. (Pinchot & Pinchot 1996, 85–95; Sydänmaanlakka 2007, 234–237.) Osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alue. (Viitala 2009, 20). Osaamattomuus näkyy asiakaspalautteessa, sidosryhmien arvioinneissa sekä työviihtyvyydessä (Virtanen & Stenvall 2010, 168). Hyödynnetty osaamisperustainen kompetenssi näkyy työtyytyväisyytenä organisaatiossa (Syväjärvi 2005, 187). Vaikeasti ennustettavassa, spontaanissa ja kompleksisessa työelämässä, työntekijän työn mielekkyyden kokemisessa painottuvat myönteisten ja positiivisten kokemusten ja työvoiminnan merkitys (Syväjärvi ym. 2012, 121).

Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan julkisen sektorin johtamisen tärkein tavoite on yhteiskunnallisen, yhteisen hyvän tuottaminen. Tulevaisuuden työelämässä ei riitä työntekijälle enää yksi opiskeltu ammattitutkinto. Tarvitaan elämän pituista osaamisen lisäämistä, elinikäistä oppimista. Organisaatioiden johtamiseen ja osaamisen johtamiseen tarvitaan monipuolista ammattitaitoa. Johtajan on pysyttävä muutoksessa mukana ja kehitettävä itseään koko ajan. Johtamisosaamisella on vastattava organisaation strategisten tavoitteiden lisäksi johdettavien tarpeisiin. Osaava johtaminen on voimaannuttavaa ja mahdollistavaa ryhmätyötä. Johtamisen osaaminen on tärkeä kehittämisen kohde. Vahvan substanssiosaamisen sijaan, johtaminen, etenkin julkisen sektorin johtaminen vaatii yleisjohtajuuden osaamista. Johtamisen painopisteet ovat aikaansaannoksissa; tavoitteellisuudessa, tuloksellisuudessa jopa koko yhteiskunnan kehittämisessä. (Virtanen & Stenvall 2010, 243–244; 246–247.) Asiantuntijaorganisaation toimivuus edellyttää taitavaa osaami-

sen johtamista. Osaamisen johtaminen on yksilöiden ja tiimien kompetenssien kokonaishallintaa. (Syväjärvi 2005, 239.) Julkisen johtamisen ammattitaito ja osaaminen perustuvat tietoon ja sen soveltamisen taitoon. Johtaminen on vuorovaikutusta, ryhmätyötä ja yhdessä tekemistä. Jaetussa johtajuudessa varmistetaan organisaation strateginen toimivuus, onnistuminen ja otolliset toimintaolosuhteet. Johtamistyön kehittäminen on kaikkien organisaatiossa toimivien tehtävä ja asia. Alaistaidot on osa johtajuutta. Perus- ja yksilötasolla on kyettävä yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja vastuullisuuteen. Johtajat muokkaavat organisaationsa toimintakulttuuria yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtajat voivat lisätä toiminnan merkitysten tunnistamista. Taitava johtaja tunnistaa ja näkee kehittymisen ja uudistumisen vaikutuksen. Hän jakaa osaamistaan ja osallistuu toiminnan kehittämiseen itsekkin. (Virtanen & Stenvall 2010, 243–246.)

Positiivisen ilmapiiri ja innostuneisuus vaativat johtamisosaamista, työtä ja oikeanlaista asennetta. Negatiivisuus ja tyytymättömyys kasvavat nopeasti ja ovat vahvoja itsestään. Ne vahvistuvat edelleen mikäli hyvinvoinnista ja osaamisesta ei huolehdi. Otalan (2005) mukaan työhyvinvoinnin heikentyminen tai puuttuminen tuo osaamisvajetta organisaatioon. Se voi edistää tietokatoa ja nostaa toiminnan kustannuksia. (Ojala 2005, 86.) Positiivisuudessa on huomioitava karkot. Myönteiset uskomukset, ominaisuudet ja kokemukset eivät edistä aina hyvinvointia ja terveyttä. Liiallinen positiivisuus voi kääntyä itseään vastaan. Se voi olla haitallista ja pysäyttää kehityksen kokonaan. Positiivinen psykologia näkemyksen mukainen toiminta kehittää, edistää ja lisää parhaimmillaan hyvää. Se antaa avaruutta ajatuksille. Oikeanlainen positiivisuus antaa ”kaikkien kukkien kukkia”. Positiivisuus on erilaisuuden ja erilaisten ajatusten hyväksymistä. Oikea positiivisuus ei rajoita, eikä määritä ihmisen arvoa, elämää, ajatuksia hänen olemuksensa, mielipiteidensä tai käyttäytymisensä mukaan. Liiallinen vahvuuksien painottaminen johtaa vain yhden, tietyn ajatusmaailman omaksumiseen, jopa ”saarnaamiseen”. Ihmettely, epäluulo ja negatiivisuuskin antavat taitoa katsoa asioita eri näkökulmista. Sopiva ennakkoluuloisuus ja pessimismi voivat edistää ongelmanratkaisua. Liiallisen positiivisuuden sijaan, on pohdittava milloin positiivisuus myönteisiä asioita, milloin haittaa tavoitteen mukaista kehittymistä? Realistinen positiivisuus lisää osaamista ja innovatiivisuutta ja oppimisen halua. Se auttaa ihmistä arvostamaan, kehittämään ja lisäämään osaamistaan. Osaamisen taitava johtaminen ja asioiden tiedostaminen, miettiminen ja kehittäminen oppimisennäkökulmasta, innostavat työntekijöitä organisaation toiminnan kehittämiseen. Taloudellinen palkkio on tärkeä. Kannustimina voi toimia muutkin positiivista työimua, innostusta ja muuten ihmistä palkitsevat asiat työelämässä. (Aspinwall & Stanning 2007, 32–33; Ojanen 2007, 25–29; 31–35.)

Pentti Sydänmaanlakan (2007) mukaan tulevaisuuden organisaatiot ovat hyvinvoivia, uusiutumiskykyisiä. Ne ennakoivat muutostarpeita koko ajan. Henkilöstö nähdään organisaation tärkeimmäksi resurssiksi. Toiminnan tavoitteen asettamisen peruskysymykset ovat: miksi ollaan? mihin pyritään? mikä on tärkeää? Ne ohjaavat kehitystä. Organisaatiot voivat kulkea kolmenlaisen kehityksen polkua. Ne ovat: laskeva ja taantuva, tasaantuva ja vanhoissa tavoissa pysyttelevä tai uudistumisen polku. Uudistuminen edellyttää selkeää strategista ajattelua. On tiedostettava muutoksen tarve ja kehitettävä toimintaa jatkuvasti. Tarvitaan rohkeutta poistua mukavuusalueelta. On uskallettava hypätä uuteen, vielä tuntemattomaankin. Muutos vaatii positiivisuutta, viisautta, uskoa ja yhteistä energiaa. Uudistumisen kautta saadaan ajanmukaista, uusien, kehittyneiden toimintatapojen ja arvojen mukaista, innovatiivista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason toimintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 242, 259.) Henkilöstön kokema työn mielekkyys on inhimillisesti tehokasta perustehtävää palveleviin asioihin; palkitsemiseen, kannustamiseen, joustavuuteen, positiivisuuden tukemiseen, palautteen antamisen ja ”lähellä olemiseen huomiota kiinnittävää johtamista (Syväjärvi & ym. 2012, 124). Organisaation sopeutuminen jatkuviin muutoksiin, sekä markkinatalouden monimutkaisuuteen vaativat älykkyyttä. Älykkäässä organisaatiossa työntekijä vastaa työnsä koordinoimisesta, yhdessä työyhteisön, sidosryhmien ja muiden toimijoiden kanssa. Koneet tekevät siellä rutiinityön. Työntekijät toimivat yhdessä. Työ on ammatillista osaamista, innovatiivisuutta ja välittämistä vaativaa yhteis- ja tiimityötä. Työ vaatii monipuolista ajattelua ja innovatiivisuutta. Työntekijän valinnan vapaus, sisäinen yrittäjäisyys, laajat verkostot sekä selkeät, sisäistetyt tavoitteet, visiot ja arvot korostuvat toiminnassa. Ohjeiden sijaan tulee itseohjautuvuus sekä markkinoiden tuntemus ja eettisen yhteistyön korostus. Uraportaat vaihtuvat vertikaaliseen osaamisen laajentamiseen, urakehitykseen, verkostojen kasvattamiseen sekä vastuun mukaiseen palkitsemiseen. (Pinchot & Pinchot 1996, 13–16, 29, 51–53, 60, 82–95, 225, 306–308; Sydänmaanlakka 2007, 220–224.)

Organisaatioiden palvelu-, henkilöstö- ja kehittämisstrategioissa linjataan strategista osaamista. Julkisella sektorilla, kuntapalveluissa osaamisen tarvetta ja tavoitteita määritellään palvelu- tai henkilöstöstrategioissa. Taivalkosken kunnan henkilöstöstrategiassa vuosille 2011–2015 (2011) linjataan henkilöstön osaamista: ”Oppimisen vahvistamisen ja ammattitaidon kehittämisen tarkoituksena on varmistaa peruspalveluiden ja palvelustrategian toteuttamisen edellyttämät tiedot, taidot ja prosessikyvyt. Organisaation oppiminen tuottaa vaikuttavampia ja laadukkaampia palveluita enemmän vähemmin resurssein. Tiedoilla, taidoilla ja prosessikyvyillä tarkoitetaan kuntaorganisaation toiminnallisuuden kannalta välttämättömiä tietoja, taitoja ja kykyjä. Ne koskevat esim. palveluprosessitietoutta, esimiestäitoja ja tieto- ja viestintätekniikkataitoja, tiedon doku-



mentointi-, laadun varmistus-, projekti-, neuvotteluja prosessitoiminnan edellyttämiä taitoja ja kykyjä.” (Taivalkosken kunnan henkilöstöstrategia vuosille 2011–2015, 2011, 11.)

## 1.2 Aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia

Päivi Huotarin, Tampereen yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa, Strateginen osaamisen johtaminen kuntien Sosiaali- ja terveystoimessa (2009), osaamisen johtamisen näkökulmana on työhyvinvoinnin johtaminen. Organisaation työhyvinvointi koostuu työyhteisön vaikeiden asioiden ja ristiriitatilanteiden käsittelyn hallinnasta, organisaation hyvinvoinnin edistämisestä, yhteisöllisyyden kehittämisestä, voimattomuuden tunteen leviämisen estämisestä, positiivisen palautteen antamisesta ja jokaisen yksilön oman hyvinvointinsa vaalimisesta. (Huotari 2009, 181.) Huotarin (2009) mukaan, sosiaali- ja terveystoimialan organisaatioissa osaamisen johtamisen merkitys korostuu kunta- ja palvelurakenneuudistuksen, työvoiman saatavuuden ja väestön ikääntymisen aiheuttaman palvelutarpeen muutosten seurauksena. Kokonaistoiminnan johtamisen onnistumiseksi, esimiehet tarvitsevat vahvaa strategista osaamista. Osaamisen johtaminen tulee perustua organisaation strategiaan. Osaamisen johtaminen on osa päivittäisjohtamista. Keskeistä on strategisten asioiden tunteminen, muutoksen hallinta sekä niiden siirtäminen työntekijöiden tavoitteisiin ja käytännön toimintaan. Strateginen osaamisen kehittäminen näkyy kehityskeskusteluissa ja kaikessa vuorovaikutuksessa ja yleensä kohtaamisissa työpaikalla. Palaute- ja arviointitiedon hyödyntäminen on tärkeää strategisessa päätöksen teossa. Strategiseen osaamisen johtamiseen liittyy organisaation strategisen osaamisen määrittäminen, eritasoisten johtajien työn ja osaamisen tavoitteistaminen sekä jatkuva arvioiminen. Päätöksenteko tulee olla pitkäjänteistä. Strategisessa osaamisen johtamisessa korostuu lähijohdon rooli. Työnkuvaa pitää kehittää strategisempaan suuntaan. Strategiseen keskusteluun on saatava mukaan myös henkilöstö. Näin tiedostetaan paremmin strategian mukainen osaaminen ja kehittämisen tarpeet. (Huotari 2009, 171–196.)

Elina Hyrkäs (2009) on tehnyt, Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Kuntaosaaja 2012-hankkeen osana kyselyn osaamisen johtamisesta Suomen kunnissa. Osaamisen johtamisen kehittämisen haasteena ovat muutoksen hallinta, resurssien niukkuus, ikääntyvän henkilöstön jaksaminen, osaavan työvoiman varmistaminen ja tiedon siirtäminen. Haasteiden vastaamiseen tarvitaan osaamisen kehittämistä, muutosvalmiutta, yleistä innostuneisuutta sekä luovaa innovatiivisuutta. Ylimmän johdon tuki on tärkeää keski- ja lähijohdon toteuttaman osaamisen johtamisen strategisuuden säilymisessä ja osaamista lisäävien järjestelmien hyödyntämisessä. Johdon osallisuus lisää osaamisen tarpeen tiedostamista ja arvostamista. Strategisen osaamisen johtamisen

onnistumiseen vaikuttaa ilmapiiri sekä rakenteellinen ja yhteisöllinen kokonaisuus. Suomen kunnissa yleisiksi osaamistarpeiksi nousevat vuorovaikutustaidot, oman ammatin substanssin osaaminen, motivoiminen ja tietotekninen osaaminen, muutoksen hallinnassa ja seutuyhteistyössä. Kunnan koko, ilmapiiri, henkilökuntarakenne, sekä johdon osallistuminen vaikuttavat osaamisen johtamisen tavoitteiden asettamiseen ja strategisuuteen. Organisaation positiivinen ilmapiiri lisäsi strategiaohjatun, yhteisöllisen orientaation tavoittelua. (Hyrkäs 2009, 151–163.) Tutkimuksen mukaan kunnissa ei panosteta riittävästi osaamisen johtamiseen. Panostamisen vähyyden syyksi nousee resurssien vähyys ja ajan puute. Osaamisen johtamisen esteisiin vaikuttaa myös johdon osallistuminen tai asian tärkeyden tiedostaminen. Osaamisen johtamista ei ymmärretä kunnissa strategiasidonnaiseksi asiaksi. Osaamisen johtaminen vaikuttaa osaamisen kehittymiseen, yhteistyöhön ja työhyvinvointiin sekä yleiseen kehitykseen. (Hyrkäs 2009, 166.)

Tuula Kivisen (2008) tutkimus on Kuopion yliopistossa, yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa valmistunut väitöskirja, Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan teknologinen kehitys on tiedon ja osaamisen johtamista edeltävä tekijä. Se lisää tietoon ja osaamisen johtamiseen, tutkimukseen ja käytännön toimintaan liittyvää keskustelua. Kehittyvä tietotekniikka on mahdollistanut ja edistänyt tiedon ja osaamisen johtamista 2000-luvulla. Tiedon hankinta, säilyttäminen ja käyttö eivät ole aina suunnitelmallista, eikä toimintatavoista ole sovittu. Viestintää ja tiedonhakua edistäviä järjestelmiä käytetään enemmän. Tietotuotteita ja – järjestelmiä sekä osaamisen johtamista ja kehittämistä edistäviä järjestelmiä käytetään vähemmän. Organisaatiokulttuuri sekä tietotekniikan ja tiedon hallinnan osaaminen vaikeuttaa niiden hyödyntämistä. Uuden tiedon muodostaminen ja osaamisen kehittäminen keskittyy lyhytkestoisiiin koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin. Yksiköiden sisällä on yhteistä keskustelua ja toimintaa. Rajat ylittävää, hiljaista tietoa ja osaamista hyödynnetään vain vähän. Strategiset linjaukset eivät ohjaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Organisaatiotason tietoa ja osaamista ei hyödynnetä horisontaalisissa tietovirroissa tai dialogisessa tulkinassa. Yksilötasolla olevaa osaamista ei hyödynnetä. Avoin, vuorovaikutteinen, moniääninen, luottamuksellinen ilmapiiri sekä sitoutuminen tavoitteisiin ja toimintakäytäntöihin ja tiedon jakaminen edistävät uuden tiedon ja osaamisen muodostumista organisaatioissa. Terveydenhuollon toiminnan vaatima monipuolinen osaaminen edellyttää kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa. Siinä on huomioitava myös inhimilliseen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan sisältyvät kysymykset. (Kivinen 2008, 19, 36, 195 - 201.)

Liisa Ahvo-Lehtisen & Maukosen (2005) tutkimus, Osaamisen johtaminen kuntasektorilla on Kuntaosaajan 2012 – työkirja. Sen mukaan osaamisen johtaminen on strategista johtamista. Osaamisen johtamisen lähtökohtana ovat arvioidut osaamistarpeet ja organisaation tiedostettu aiempi tietotaito. Huomiota on kiinnitettävä kokonaisosaamisen hallintaan, kehittämiseen ja yksiköiden oppimisen ohjaamiseen. Osaamisen kehittämisessä tarvitaan täsmätietoa substanssiin liittyvästä osaamisesta. Millaista tietoa tarvitaan, kenellä sitä on, kenellä pitää olla. Tarvitaan halu käyttää, kehittää ja jakaa osaamista.(Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 8–11.) Riitta Viitalan Väitöskirjassa, Osaamisen johtaminen esimiestyössä (2004) käsittelee esimiehen rooleja ja keinoja osaamisen edistäjänä, osana johtamista. Organisaation ylin johto ja eritasojen esimiesten roolilla on keskeinen vaikutus organisaation osaamiseen. Heidän tehtävä on osaamisen tavoitteellinen lisääminen ja kehittäminen. He voivat vaikuttaa osaamisen saavuttamisen keinoihin ja resursseihin. Heidän avaavat organisaation strategiaa, visiota ja niiden mukaisia tavoitteita ja suuntaavat keskustelun tärkeisiin, tavoitteiden mukaisiin asioihin. He edistävät osaamiseen liittyvää keskustelukulttuuria ja ilmapiiriä. Heidän tehtävä on edistää uusien toimintamallien, järjestelmien ja välineiden luomisesta.(Viitala 2004, 24,127–136,166.)

Anu Järvensivu on tehnyt työtä, oppimista ja koulutuksen suhdetta käsittelevän väitöskirjansa, Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä (2003), Tampereen yliopistossa, kasvatustieteellisessä tiedekunnassa. Väitöskirjan mukaan työpaikoilla tulee keskustella kokonaisosaamisesta ja kartoittaa sitä. On mietittävä osaamisen johtamisessa tavoitteita. Millaista osaamista tarvitaan? Mitkä ovat työnantajan, mitkä työntekijän intressit osaamisen lisäämisessä? Väitöskirjan mukaan osaamisen lisääminen tulee olla vapaaehtoista. Työntekijän aiempaa osaamista on tunnistettava ja hyödynnettävä. Osaamisen johtamisen tavoite on työssä kehittyminen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen.(Järvensivu 2003, 238–239.) Organisaation kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. osaaminen, nopeus, joustavuus, innovatiivisuus ja yksilöiden sitoutuminen työhön ja tavoitteisiin (Ruohotie 2000, 22; Hätönen 1998, 8-9, Ojala 1992, 11).

### 1.3 Tutkimustehtävä ja kysymys

Tämän Pro Gradu tutkimuksen nimi on: Positiivisuus osaamisen johtamisen työkaluna. Tutkimuksessa tarkastellaan positiivisuuden, positiivisen psykologian mukaisen ajattelun ja sen vahvuuksien; osaaminen ja tieto sekä transsendenssi vaikutusta osaamisen johtamiseen. Tutkimus on toteava, kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelututkimus. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu antaa mahdollisuuden kuunnella esimiesten ajatuksia vapaamuotoisesti, ilman liiallista oh-

jailua ennakkokäsitysten mukaan. Siinä ei ole aiemmin asetettua tausta- tai ennako-oletusta. Tutkimus sijoittuu hallinnon, johtamisen ja soveltavan psykologian positioon, sekä niiden mukaiseen ajatteluun. Tutkimuksessa tarkastellaan positiivisuutta, henkilöstöjohtamiseen liittyvässä osaamisen johtamisessa, positiivisen psykologian näkökulmasta. Tutkimus keskittyy Sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatioihin. Tutkimuksen luettavuuden helpottamiseksi siitä käytetään nimitystä Sosiaali- ja terveystalvelut lyhennetään ja käytetään nimitystä SoTe -talvelut. Tutkimuksen tietolähteenä ovat satunnaisesti valitut, kymmenen Sosiaali- ja terveystalveluorganisaatioiden eri johtamistasoilla työskentelevää, osaamisen johtamisen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvaa esimiestä ja heidän haastattelunsa. Haastattelututkimuksen teemoina ovat: osaamisen merkitys organisaatiossa, osaamisen johtamisen käytännöt sekä positiivisuus osaamisenjohtamisessa. Vaikka tutkimus asemoituu SoTe-talveluihin, tuloksia voidaan peilata yksityisen organisaation käytäntöihin.

Pro Gradu -tutkielma on laadullinen teemahaastattelututkimus. Sen kohdeorganisaationa on Sosiaali- ja terveystalvelut. Käytän jatkossa nimitystä SoTe-talvelut. Tutkimuksen tietolähteenä ovat SoTe – talvelujen, eri johtamisen tasoilla toimivien, osaamisen johtamiseen eri tavoin vaikuttavien esimiesten (N=10) haastattelut. Tutkielmani auttaa ymmärtämään osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitystä jokapäiväisessä työnteossa ja johtamisessa. Se antaa myös näkemystä osaamisen johtamisen strategiseen näkökulmaan ja sen tärkeyteen ja positiivisuuden merkityksestä osaamisen johtamisen välineenä. Tutkimus perustuu avoimeen, strukturoimattomaan teemahaastattelun teemojen ja niitä tarkentavien lisäkysymysten ja niiden antaman tuoman aineiston analyysiin. Tutkimus antaa tietoa SoTe-talvelujen eri tasoilla toimivien johtajien näkemyksiä osaamisen merkityksestä organisaation toimintaan ja osaamisen ja osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista. Tutkimuksen antaa pohdittavaa organisaatioille osaamisen johtamiseen ja osaamiseen liittyvistä asioista. Tutkimuksella haetaan tarkempaa tietoa seuraaviin kysymyksiin:

**Mikä merkitys osaamisella ja osaamisen johtamisella on SoTe – talveluorganisaatiossa?**

**Mikä on positiivisuuden, positiivisen psykologian mukaisen johtajuuden rooli osaamisen kokonaisuudessa?**

## 2. OSAAMISEN JOHTAMINEN SOTE -ORGANISAATIOSSA

Johtaminen on taitoa saada tehtävä suoritetuksi ihmisten avulla. Johtajuus sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja ajatuksen ihmisten välisistä suhteista. Johtajuus on arvolutautunut ihmisten välinen vaikuttamisen prosessi. Johtamisessa ihminen pyrkii vaikuttamaan toiseen ihmiseen, niin että hän ymmärtää ja hyväksyy mitä ja miten pitää tehdä, että päästään tavoiteltuun tulokseen. Johtaminen on asioiden tai ihmisten johtamista. Ihmisten johtamiseen liittyvät osaamiseen ja sen kehittämiseen, innostamiseen liittyvä toiminta. Se vaatii yhteisen tavoitteen, mahdollisuuden muutokseen ja innovaatioita. Organisaatio menestymiseksi, johtamisen pitää olla tehokasta. Tehokkuutta voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamisen, johdettavien asenteiden ja ryhmänprosessin näkökulmasta. Tavoitteiden saavuttaminen on yleisin johtajuuden arvioinnin peruste. Asenteissa näkyy, kuinka hyvin johtaja kykenee vastaamaan johdettavien tarpeisiin ja odotuksiin. Ne paljastavat johdettavan tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden, ystävällisyyden tai vihamielisyyden. Sitoutuminen ja halukkuus yhteiseen keskusteluun ja toimintaan ovat merkki myönteisestä asennoitumisesta. Johtajuuden arviointia voidaan tehdä myös ryhmäprosessin laadun perusteella. Laadukas johtaminen lisää ryhmän yhtenäisyyttä, ihmisten yhteistyökykyä ja motivaatiota. Ryhmän konfliktit kertovat johtajan ongelman ratkaisun ja erimielisyyksien selvittämisen kyvystä. Ryhmän toiminta kuvaa johtajan kykyä rakentavaan epävarmuuden ja muutosten käsittelemisessä. (Lämsä 2008, 205–209)

Osaaminen on tiedostettu ja tärkeä haaste suomalaisissa yrityksissä (Viitala 2008, 12). Kuten organisaation tuotanto ja markkinointi, henkilöstövoimavarojen johtaminenkin on tärkeä johtamisen osa-alue. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alue. (Viitala 2007, 20). Osaamisen johtamisen muuttuminen näkyväksi, tietoiseksi toiminnaksi on organisaation johdon vastuulla (Viitala 2008 23). Osaamattomuus näkyy työpaikan viihtyvyydessä, työhyvinvoinnissa, kaikessa toiminnassa sekä asiakkaiden ja sidosryhmien palautteissa ja arvioinneissa. (Virtanen & Stenvall 2010, 168). Hyödynnetyt, osaamisperustaiset kompetenssit näkyvät työtyytyväisyytenä sekä hyvinä teknologisinä käytänteinä ja laadukkaina palveluina organisaatioissa, Asiantuntijaorganisaatiokäyttäytyminen edellyttää osaamisen johtamista. Hallinnon kannalta osaamisen johtaminen on yksilöiden ja tiimien kompetenssin luomista ja hallintaa. (Syväjärvi 2005, 187, 239.)

Osaamisen johtamista on ollut organisaatioissa kautta aikojen. Aikaisemmin se on ollut erilaisten koulutustilaisuuksien järjestämistä ja ihmisten ohjaamista niihin. Työntekijän osaamisesta on

huolehdittu erilaisten ammattiin liittyen koulutusten avulla. Palautteen antaminen on ollut enemmän tai vähemmän systemaattista. Eniten koulutus on hyödyttänyt niihin osallistuvia, muiden jäädessä vähemmälle. Se on omiaan vaikuttamaan myös uuden tiedon juurruttamiseen työyhteisössä. Nykyisen ajattelun mukaan henkilöstö on organisaation tärkein kilpailutekijä ja innovatiivisuuden lähde. Sitoutuminen on motivaatiota, työtyytyväisyyttä työsuoritusta edistävä tekijä. Ihmisen toimintakyky, tuottavuus ja luovuus riippuvat ihmisen psykofyysisestä kokonaisuudesta. Osaaminen saadaan hyödynnettyä organisaation toiminnassa, huolehtimalla työntekijöiden motivaatiosta ja sitoutumisesta toimintaan. Sitoutuminen on ihmisen valmiutta tehdä asioita organisaation hyväksi, hyväksyä tavoitteet ja arvot ja ponnistella niiden eteen. Se tulee esiin myös haluna säilyttää organisaation jäsenyys. Motivaatio perustuu ihmisen tulkintaan asian merkityksestä. Aito oppiminen ei tapahdu pakolla tai ulkoisten vaatimusten vuoksi. Ihminen suuntaa oppimisensa merkityksellisiksi kokemuksiinsa asioihin. Näin osaamisen johtamisen kautta tulee avata, organisaatiolle tärkeiden, uusien asioiden merkityksellisyyttä. Ihmiset, jotka ajattelevat organisaation parasta, sitoutuvat oman työnsä ja organisaation kehittämiseen. Ihmiset, joilla on riittävästi tietoa ja osaamista, vastaavat parhaiten annettuun haasteeseen. He ovat osa organisaatiota ja kantavat vastuun sen kehittämisestä. (Viitala 2008, 142–144; Viitala 2004 102–106.) Viime vuosien työelämässä, myös SoTe – palveluissa, on huomattu kokonaisvaltaisen ja syvällisemmän osaamisen johtamisen merkitys toiminnan, tuloksen ja kilpailukyvyn edistäjänä (Drejer 2000, 206; Ruohotie 2000, 22; Hätönen, 1998, 7)

## 2.1 Osaamisen merkitys SoTe -organisaatiossa

Osaaminen on modernin, moniulotteisen organisaation toiminnan edellytys. Se on henkilöstöön liittyvää, aineetonta, inhimillistä ja merkityksellistä pääomaa. Osaamisvaatimuksia voidaan käsitellä yksilö-, ryhmä-, sekä organisaatiotasolla. Kaikki työntekijän osaaminen tuottaa organisaatiolla lisäarvoa, lisäten olemassaolon oikeutusta. Osaaminen liittyy toimintatapoihin, prosesseihin, asiakas-, johtamis-, palveluosaamiseen sekä tuotannollis- ja tekniseen osaamiseen. Organisaatiossa tarvitaan lisäksi informaatioteknologista sekä innovatiivista osaamista. (Syväjärvi 2005, 47–49.) Tunne työn liiallisesta kuormittavuudesta ja jaksamattomuudesta on usein osaamattomuuden seurausta. Osaaminen voi olla yksilön omaa tai kaikkien yhteistä, kollektiivista osaamista. Ihmisen tärkeintä osaamista on henkilökohtainen, ammatillinen osaaminen ja kyvykkyys eli kompetenssi. Kokonaistoiminnan kannalta kollektiivinen, yhteinen osaaminen voi olla tärkein organisaation menestystekijä. (Virtanen & Stenvall 2010, 168.) Organisaation osaaminen on yksilöiden osaamisesta koostuvaa osaamisvarantoa. Sen avulla toimintamallit, prosessit, rakenteet kehitty-

vät. Yhteinen osaamisvaranto lisää tietämystä. Se vaikuttaa yksilön onnistumiseen ja kehittymiseen työssään. Jokaisen osaaminen kannattaa hyödyntää, tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2008, 109.) Osaamisen kehittäminen on vaiheittaista toimintaa. Aluksi se on koulutusta, yksilöiden kehittämistä ilman strategiakytköstä. Sitten kartoitetaan yksilöiden osaamista. Lopuksi kehittäminen on kokonaisvaltaista, suunnitelmallista toimintaa. Kehittyneimmillään se on osa organisaation strategiaa, innovatiivisen osaamisen luomista organisaatiossa ja verkostoissa. (Salojärvi 2009, 147–149.) Muutos haastaa osaamista organisaation kaikilla tasoilla. Organisaation ja henkilöstön on kyettävä uudistumaan ja sopeutumaan alati muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Jotta henkilöstö pystyy joustavasti ja nopeasti omaksumaan muuttuvan ajan uudet toimintamuodot, tehtävät, osaamisen ja säilyttämään perusvalmiutensa työhön, on heidän omaksuttava elinikäisen oppimisen periaate. (Hätönen 1998, 9; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 13)

Oppiminen, osaaminen ja osaamisen hyödyntäminen on organisaation olemassa olemisen ja kilpailukyvyn edellytys. Strateginen osaamisen lisääminen on vaativaa, suunnitelmallista ja johtamista edellyttävää, systemaattista toimintaa. Sen on tärkeää liittyä kaikkeen organisaation suunnitteluun sekä pitkällä, että lyhyellä aikavälillä. Sen avulla vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan organisaatioon toimintakykyä. Osaamisen johtamisella pyritään yksilön osaamisen lisäämiseen, kehittämiseen ja uudistamiseen. Sillä kytketään uusi osaaminen toimintaan ja kilpailukyvyn kehittämiseen. Osaamisen johtamiseen kuuluvat: suunnittelu- ja seurantajärjestelmät; osaamisen laatu ja määrä, kehittämisjärjestelmät; perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen, sekä osaamista tukeva muu HR-toiminta; rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, hyvinvoinnista huolehtiminen, työsuhteet. Lisäksi siihen kuuluu tietohallinto- ja tietojärjestelmät, organisaatorakenne, työn organisoimisen tapa, oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä riskien hallinta. Osaamisen kehittäminen näkyy kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina. (Viitala 2008, 23; Viitala 2007, 170- 175.)

Osaamisen hallintajärjestelmän kolme näkökulmaa ovat: osaamisvarannon hallinta, strategisen yksilöosaamisen kehittäminen sekä kilpailullisesti arvokkaan HRM (human resources management) – järjestelmän luominen. Yksilön osaamisen ulottuvuudet ovat: mitä, miten ja miksi – tieto. Mitä tietoa ovat mm. työhön liittyvä osaamisvaatimukset, pätevyys. Miksi-tietoa ovat arvot ja asenteet. Ne vaikuttavat yksilön tiedon siirtämiseen työyhteisön hyödyksi. (Kirjavainen 2001, 94 - 105.) Osaamisen johtaminen on tärkeää ja vaikuttavaa systemaattista organisaation strategiaan pohjautuvaa johtamistyötä. Sillä saavutetaan tavoitteiden mukainen osaamistaso ja säilytetään se nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeintä organisaatiossa on yksittäisten ihmisten osaamisen lisääminen,

ylläpitäminen ja hyödyntäminen, sekä osaamisen ja oppimisen tarpeen ymmärtäminen. (Viitala 2008, 76; Viitala 2007, 170–172; Sydänmaanlakka 2007, 132.) Organisaation osaaminen on jäsenten osaamisen summa. Henkilöstöammattilaiset voivat määritellä, arvioida ja kehittää osaamista. Ylimmän johdon osallistuminen on kuitenkin keskeistä ja merkittävää sen kehittämisessä. Organisaation onnistunut osaamisen johtaminen vaatii kaikkien henkilöstön, lähiesimiesten, keskijohdon, mutta ylimmän johdon yhteistyötä. (Viitala 2007, 170 - 172; Sydänmaanlakka 2007, 132.) Osaaminen on organisaation strategisen kyvykkyyden perusta, työntekijälle työssä menestymisen perusta ja johdolle ja esimiehille tavoitteiden saavuttamisen ja johtamistyön perusta (Viitala 2004, 49).

## 2.2 Osaaminen johtaminen SoTe -organisaatiossa

Sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuteen vaikuttaa yhteiskunnan, yksilön, työn ja työelämän muutokset. Yhteiskunnan muutoksista keskeisin on väestön ikärakenteen muuttuminen. Sosiaali- ja terveysala joutuvat ennen näkemättömän haasteen eteen. Väestön ikääntyminen vaikuttaa haasteena kaksi aaltoisesti. Suurten ikäluokkien tuoman ensimmäisen aallon haaste on ensisijaisesti koulutuksellinen haaste. Ensimmäisessä aallossa suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Heidän mukanaan työelämän ulkopuolelle siirtyy paljon tieto-taitoa. Joudutaan kouluttamaan ja perehdyttämään uutta väkeä. Toinen aalto on se, kun suuret ikäluokat alkavat tarvita hoitoa ja hoivaa. Yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa kaksi – kolminkertaiseksi. Vanhuudesta johtuvien tai vanhuksille tyypillisten ongelmien määrä kasvaa voimakkaasti. Julkinen sektori ei välttämättä kykene vastaamaan kaikkiin sille asetettuihin vaatimuksiin. Yhteiskunnan lisäksi muuttuvat myös yksilöt. Perustarpeet pysyvät ennallaan, mutta niiden tyydyttäminen muuttuu erilaiseksi. Ihminen muuttuu koulutuksen ja tietotason kohoamisen vaativammaksi osaamisen ja palvelujen suhteen. Yhteiskunta muuttuu tietoyhteiskunnaksi. Informaation määrä ja sen käsittely lisääntyy olennaisesti. Informaatioteknologia tulee alalle kuin alle ja sen odotetaan helpottavan työn tekemistä. Teknologian seurauksena osa työpaikoista häviää. Sosiaali- ja terveysalalla ihmistyö ei tule loppumaan. Työ muuttuu enenevässä määrin verkostoituvaksi. (Metsämuuronen 2005)

Esimiehen rooli on organisaation osaamisessa, sen lisäämisessä, organisoinnissa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä ratkaiseva. Hänen osaaminen ja motivaatio vaikuttavat toiminnan tavoitteisiin, toimintatapoihin ja palautteen määrään sekä laatuun. Organisaation osaamiseen ja hallintaan vaikuttaa myös työntekijän motivaatio. Se lisääntyy tiedostettujen, selkeiden ja saavutettavissa olevien tavoitteiden sekä oikeudenmukaisen, palkitsevan ja ammatillisesti pätevän osaamisen joh-



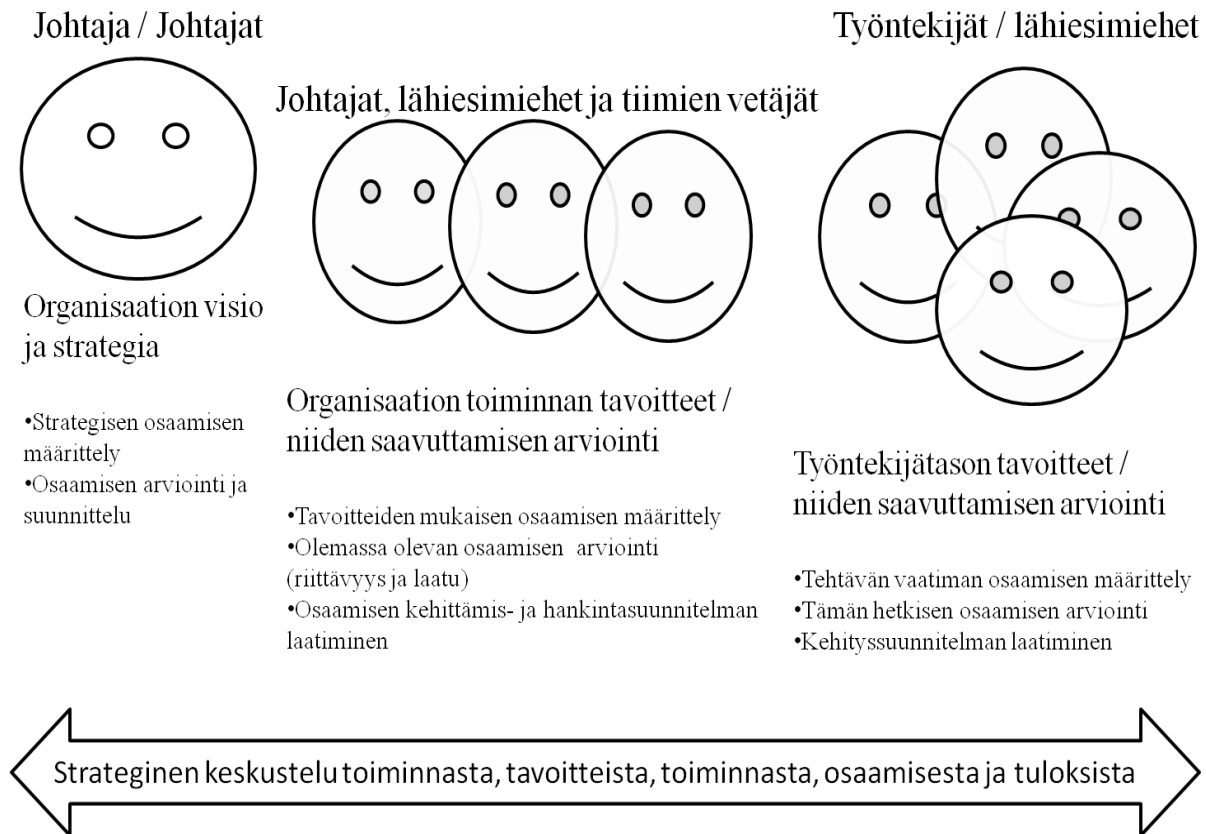
tamisen kautta. Osaamiseen ja sen kehittämiseen ja lisäämiseen, toimintatapaan ja onnistumiseen yleensä vaikuttavat toiminnalliset ja aineelliset resurssit, ilmapiiri ja sosiaaliset suhteet sekä mahdollisuus analyttiseen, kriittiseen ihmettelyyn, ajatteluun sekä itsearviointiin ja aitoon palautteeseen. Yhteistä toimintaan liittyvään keskusteluun lisää työntekijöiden motiivi- ja asennetason valmiudet.(Viitala 2004, 49, 61.) Sosiaali- ja terveystieteiden huippuammattilaiselta vaaditaan raudanlujaa ammattitaitoa, motivaatiotekijöitä, työhön sopeutumista, sosio-kulttuurisia taitoja ja innovatiivisuutta. Näiden lisäksi tarvitaan pehmeitä taitoja. Näin ammattilainen säilyttää ammattilaisuudessaankin aidosti oman itsensä ja saa kollegansa ja asiakkaansa innostumaan ja antamaan enemmän, kuin mitä ilman tätä loistavaa ammattilaista tapahtuisi. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat työhön ja koulutukseen muuttaen niitä. (Metsämuuronen 1998, 38–41)

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen onnistuu johdon, lähiesimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen, mahdollistamisen ja kehittämisen kautta. Se syntyy vuorovaikutuksessa, yhteisen keskustelun kautta. Vuorovaikutteisen ilmapiirin kehittäminen on tiedostettua toimintaa. Se tuo aktiivisuuden ja turvallisuuden tunnetta. Poikkeamatilanteiden, virheiden ja ongelmienkin rakentava käsittely mahdollistuu avoimessa ja luottamuksellisessa, keskusteluun rohkaisevassa ilmapiirissä. Ilmapiiriin luomiseen vaikuttaa esimiesten ja työntekijöiden lisäksi toimintakulttuuri sekä sidosryhmät.(Viitala 2004, 77, 188–189; Virtanen & Stenvall 2010, 169.) Palvelu- ja tuotantoorganisaatioissa tarvittavaa osaamista linjataan palvelu- henkilöstö ja osaamisstrategioissa. Esimerkkinä, Taivalkosken kunnan henkilöstöstrategia, jossa strategisen osaamisen johtamisen lähtökohtana on palvelustrategia, jonka mukaan ennakoidaan tarvittavaa osaamista palvelujen tuottamisesta tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämisen painopistealueet ohjaavat toiminnan arviointia, suhteessa tuleviin tarpeisiin. Osaamista ennakoidessa on ensin kartoitettava jo oleva osaaminen. Osaamista pyritään säilyttämään. Poistuva, tärkeä osaaminen pyritään korvaamaan uuden osaamisen lisäämisen keinoilla. Strategian mukaan, hyvä osaaminen tukee sekä yksilöä, että organisaatiota. Taivalkosken kunnassa, tarvittava osaaminen, ammatinhallinta ja moniammatillisuus määritellään toimintayksiköiden / toimialojen pitemmän aikavälin henkilöstövoimavarojen suunnitelmissa, joita tarkistetaan vuosittain. Monipuolista osaamista ylläpidetään ja kehitetään henkilöstön perehdyttämisellä sekä täydennys- ja jatkokoulutusmahdollisuuksia tukemalla. Työnantaja varaa toimialoille riittävät resurssit henkilöstön koulutukseen. Esimiestehtävissä toimivilta edellytetään osaamista muutos- ja henkilöstöjohtamisessa. Osaamista tuetaan ohjauksella ja koulutuksella. Jokainen on oman itsensä ja työyhteisönsä kehittäjä. Omaehtoiseen jatko-opiskeluun kannustetaan ja opiskelua tuetaan (työaika/stipendi). Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat

osaamisen kartoitus sekä henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat, joita tehdään ja päivitetään vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Niissä huomioidaan työntekijän tarpeet ja näkemykset. Olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseksi kehitetään osaamisen "tietokanta". Siinä on tietoa henkilöstön koulutus- ja osaamistasosta. Se helpottaa toimialoja avoimien tehtävien täyttämistä tai tilapäisen osaamisen tarpeissa. Moniammatillisuutta vahvistetaan, henkilöstön ammattitaitoa monipuolistaen sekä henkilökohtaisia kykyjä hyödyntäen edistämällä sisäistä liikkuvuutta ja uudelleen koulutusta. Urasuunnittelulla ja jatkokoulutuksella tarjotaan mahdollisuus siirtyä uusiin tehtäviin kunnan palveluksessa. (Taivalkosken kunnan henkilöstöstrategia vuosille 2011–2015, 2011, 12)

Organisaation osaamisesta ja uudistumiskyvystä muodostuu organisaation älykäs pääoma. Se on brändin, kumppanuuksien ja patenttien ohella yksi organisaation aineettomista resursseista ja osa henkilöstövoimavaroja. Älykäs pääoma konkretisoituu organisaatiossa mm. asiakasvarantona ja lisääntyvinä innovaatioina. (Ståhle & Grönroos 2000, 197 – 201.) Osaaminen muodostaa yhden osa-alueen älykkään pääoman johtamisessa. Se koostuu yksilöiden osaamisesta ja organisaation suorituskyvystä. (Ståhle & Grönroos 2000, 195.) Niiden avulla innovaatiot muutetaan organisaation pääomaksi, tuotteiksi ja palveluiksi. Organisaation osaamisprosessiin liittyy kokonaisosaamisen huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Osaamisprosessi käsittää strategialähtöisen orientaation osaamistarpeen määrittelyn, osaamisen kehittämisen tukemisen ja osaamisen suuntaamisen. Osaamisen tukeminen näkyy sen merkityksellisyyden tiedostamisessa, näkyväksi tekemisessä ja vuorovaikutuksen suuntaamisessa osaamiseen. Kyky vuorovaikutukseen on organisaation oppimisen edellytys. Esimerkillä johtaminen on esimiehen innostusta ja suhtautumista omaan työhönsä ja ammattitaitonsa kehittämiseen sekä sitoutumista toimintaan ja sen muutoksiin. Esimies edistää organisaation osaamista, rohkaisemalla ja lisäämällä osaamiseen, tavoitteisiin ja toimintaan liittyvää keskustelua. Osaamista tukevia toimintamalleja ovat säännölliset osastopalaverit, kehityskeskustelut, yhteiset strategiset ja muut suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut jne. (Viitala 2004, 189.) Osaamisen johtaminen on yksittäisten toimijoiden motivoimista osaamisen lisäämiseen, vaalimiseen ja hyödyntämiseen. Se vaikuttaa työn ja tuloksen laatuun, määrään, taitojen lisääntymiseen ja kehittymiseen sekä eri osaamisalueiden jatkuvaan arviointiin ja päivittämiseen. Osaamisen johtaminen on johdon ja lähiesimiesten tehtävä. (Viitala 2008, 170–172; Virtanen & Stenvall 2010, 169.) Kuviossa yksi on kuvattu osaamisen johtamisen vastuut organisaatiossa. (Viitala 2004)

Kuvio 1. Osaamisen johtamisen vastuut organisaatioissa (Viitala).



## 2.3 Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtaminen on organisaation visioon ja strategiaan perustuvaa osaamisen hallintaa ja kehittämistä. Se on organisaation tärkeiden osaamisalueiden määrittämistä, niiden suhteuttamista organisaation strategiaan ja visioon. Se on nykytilan arviointia, sen vertaamista tavoitteisiin, kehittämistoimenpiteiden määrittelyä ja niiden siirtämistä yksilötason suunnitelmiin. (Sydänmaalakka 2002, 197.) Osaamisen johtamisen strategia pohjautuu organisaation toimintastrategiaan. Se laaditaan toimintastrategian laatimisen, viestimisen, jalkauttamisen ja yhteisen sisäistämisen jälkeen. Strategian mukainen osaamisen johtaminen ja kehittäminen on jatkuvaa, vaiheittaista toimintaa. Julkisella sektorilla, poliittiset päättäjät ja organisaation ylin johto huolehtii organisaation strategisista tavoitteista ja määrittävät osaamisen johtamisen suunnan. Keskijohto ja lähiesimiehet huolehtivat toimialojen, yksiköiden, tiimien ja ryhmien osaamistason ylläpitämisestä. Osaamisen johtamisen prosessin vaiheet ovat: osaamisvaatimusten määrittäminen, olevan osaamisen arviointi, sen lisäämisen ja kehittämisen tavoitteiden määrittäminen, keinojen määrittäminen, uuden tilanteen arvioiminen ja uuden osaamisen tarpeen määrittely jne. (Virtanen & Stenvall 2010, 169.) Viitalan (2004) mukaan organisaation osaamisen johtamisen perustana on päivitetty osaamisen strategia, tavoitteineen. Kaikilla organisaation tasoilla strategiassa määritel-

ty, tiedostettu visio auttaa hahmottamaan osaamisen tarpeen ja tavoitteiden kokonaisuutta. Organisaation visio, tulvaisuuden tavoite ja päämäärä lisäävät painetta osaamisen jatkuvalle kehittämiselle. Strategialähtöinen henkilöstöjohtaminen lähtee ajatuksesta, että kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Henkilöstön aktiivisuus vaikuttaa siihen missä määrin, miten nopeasti ja millaisena valittu strategia toteutuu organisaation suomien puitteiden mukaan. (Viitala 2004, 76, 189; Viitala 2002, 10.)

Osaamisen johtaminen on strategiaan perustuvaa osaamisen hallinnan kehittämistä. Osaamisen kehittämisen keinot perustuvat kollektiiviseen työskentelyyn työpaikalla. Ihmisten pitää oppia luopumaan aikaisemmin oppimastaan. Organisaation johdon tehtävä on määrittää strategian mukaiset 4-6 ydinosaamisen aluetta. Sen jälkeen näistä jokaisesta määritetään vielä 4 – 8, toiminnan kannalta keskeistä osaamisvaatimusta. Näiden selkiytymisen jälkeen organisaatiossa olevaa osaamista peilataan niihin. Osaamistarpeen kartoittamisen ja nykyosaamisen ja tavoitetilan määrittämisen jälkeen laaditaan osaamisen suunnitelma. Se voi olla itsenäinen osaamisen strategia tai osa henkilöstöstrategiaa, jossa määritetään osaamisen kehittämisen yleiset periaatteet ja päämäärät. Siinä voidaan määrittää myös sen ylläpitämisen ja vahvistamisen keinot. Niitä voivat olla esim. rekrytointi, työssä oppiminen, vertaisoppiminen, Mentorointi, työnkierto, ja ammatillista lisäkoulutus.(Virtanen & Stenvall 2010,168–172.) Osaamisen johtamisen lähtökohta on osaaminen, jonka varassa organisaatio pystyy saavuttamaan asetetun visionsa eli päämääränsä ja toteuttamaan strategiansa eli tavan miten päästään päämäärään. Organisaation strategia sisältää tärkeimmät linjaukset organisaation toimintaympäristöstä, toiminta-ajatuksesta, toiminnan tavoitteista ja päämääristä, asiakkuuksista, resursseista ja osaamisen arviointisuunnitelmista. Osaamisen, organisaation voimavaran johtaminen ja kehittäminen on osa strategista toimintaa, jonka lähtökohta ovat organisaation visio ja strategiat. Strategia määrittää toimintatapoja, joiden avulla tavoitteiden mukainen toiminnan päämäärä, visio saavutetaan. Strategia ”tie” nykytilasta visiotiilaan.(Viitala 2008, 61–63; 197 – 199; Viitala 2007, 75–76; Laine 1994, 33)

Strategia-ajattelu pohjautuu Ansoffin ja Porterin strategiseen malliin. Strategiset ja hallinnolliset tasot liittyvät organisaation rakenteisiin ja toiminnalliset tasot päivittäiseen toimintaan. Strategiset valinnat ovat osa rationaalista päätöksentekoa. Se etenee päämäärien asettamisen, vaihtoehtojen kehittämisen, vaihtoehtoista valitsemisen kautta toteutukseen. Organisaation kehitysprosessi on jatkuvaa oppimisprosessia. Ansoff jaotteli osaamisprofiilin neljään toiminnalliseen ja neljään rakenteelliseen näkökulmaan. Toiminnalliset näkökulmat ovat tutkimus, markkinointi, yleinen liikkeen johto ja rahoitus. Resurssiluokkia ovat kiinteistöt ja laitteet, henkilöstövalmiudet, or-

ganisatoriset resurssit ja johtamispätevyys.(Viitala 2008, 68–69.) Portterin strategian vaihtoehdot jakautuvat organisaation tuotteiden ja erikoistumisen mukaan. Strategia on välttämätön kehittämisen ja onnistumisen kannalta. Ilman sitä organisaatio pysähtyy nykyiseen tilanteeseen. Innovaatiivisuus kilpailukyvyyn parantamiseen ja uusiutumiseen häviää. Portter korostaa operatiivista tehokkuutta ja viittaa organisaation kykyyn toimia kustannustehokkaammin, erottuen kilpailijoistaan.(Viitala 2008, 68–69; Viitala 2007, 76; Laine 1994, 67.) Organisaation aineeton pääoma on tärkeä, mutta vaikeasti määriteltävä voimavara. Se koostuu kokemuksista, ymmärryksestä ja ihmisen toimintaan ja yrityksen tapaan toimia. Osaamisen johtaminen on organisaation osaamisen näkökulmia käsittelevän keskustelun peruskäsite. Strategisen aineellisen pääoman lisäksi, tarvitaan strategista älyllistä pääomaa. Älyllisen pääoman osatekijöitä ovat: inhimillinen, tiedot, taidot ja kokemukset, sosiaalinen eli organisaation suhteet tärkeisiin ryhmiin, muodostuneet yhteistyötavat ja suhteet ja rakenteellinen pääoma eli organisaation politiikat, ohjeistukset, tietojärjestelmäkuvaukset, patentit ja tekijänoikeudet. Päätösten pohjaksi, yrityksissä on tärkeää käydä keskustelua ja luoda ymmärrystä siitä mitkä ovat tulevaisuuden tärkeitä asioita ja vaalimisen ja kehittämisen kohteita (Viitala 2008, 98, 173–174).

Organisaation strategiset tavoitteet ja toiminnan painopistealueet voidaan määrittää Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun BSC -mittariston (Balanced Scorecard) mukaisesti, organisaation vision ja strategian mukaisten näkökulmien mukaan. BSC:n näkökulmina ovat asiakas-, talous, sisäiset prosessi-, innovaatio ja oppiminen – näkökulma. Osaaminen kytkeytyy kaikkiin näkökulmiin. Tarkemmin sitä tarkastellaan innovaatiot - ja oppiminen näkökulman osana. (Määttä 2000, 96.) Hätösen (1998) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämisen pohjana on osaamisen analyysi. Sen vaiheet ovat: osaamisalueet, osaamistasot sekä nykyosaaminen ja kehityskohteet. Osaamisaluevaiheessa määritellään organisaation onnistuneen toiminnan edellytykset ja kriittiset osaamisalueet; menestymisen ja toiminnan edellytykset nyt ja tulevaisuudessa. Lähtökohtana ovat ydinosaamisalueet, jaoteltuna yksityiskohtaisempiin osaamisalueisiin. Toinen vaihe on nykyosaamistason - ja vaiheen kartoittaminen. Siinä määritellään osaamisen tavoitetaso eli tavoiteprofiili. Osaamistaso kuvaa osaamista sekä ryhmä- että yksilötasolla. Kolmannessa, vaiheessa, selvitetään työntekijöiden osaaminen suhteessa tavoiteosaamiseen. Näin voidaan selvittää muut, työn sujuvuuden ja tuloksen kannalta, tärkeät kehityskohteet.(Hätönen 1998, 34, 39 – 41.) Kuviossa kaksi on yhteenveto osaamisen johtamisen prosessista.

Kuvio 2. Yhteenveto osaamisen johtamisen prosessista (Hätönen & Viitala & Määttä)



Mintzberg (1998) määrittelee strategian, vaiheittain laadituksi suunnitelmaksi. Strategia on kaiken toiminnan lähtökohta. Sen avulla organisaatio siirtyy tilasta A tilaan B. Strategia voi olla suunnitelma, juoni, malli, asema tai näkökulma. Se voi ensin olla näkökulma joka myöhemmin huomataan tavoitteeksi eli asemaksi johon pyritään. Strategia vaikuttaa organisaation päätöksiin ja toimintatapoihin. Mintzbergin mukaan strategia voi olla myös toimintatapa, asema tai malli, joiden mukaan toimitaan. Se voi olla näkökulmaa laajempi käsitys, joka antaa organisaatiolla vision eli suunnan. Mintzbergin kuvaamia strategisia koulukuntia ovat mm. kognitiivinen sekä oppimisen koulukunta. (Mintzberg 1998, 9-15.)

Oppimista tapahtuu työelämässä ilman erityisiä järjestelyjä tai resursseja. Oppimista on neljää tyyppiä: formaali oppiminen eli koulutusorganisaatioissa tapahtuva, Nonformaali eli yrityksen omassa tai ulkopuolelta hankitun oppimistapahtuman, ilman tutkintoa, informaalinen, organisoimatonta, työn ohessa ja työympäristössä tapahtuvaa oppimista. Satunnainen, tahaton, suunnittelematon oppiminen on vahingossa eteen tulevan ongelman ratkaisemisen antamaa, tiedostamatonta oppimista. (Viitala 2009, 187 – 188.) Osaamisen johtamisen perusta on toiminnallisen kokonaisuuden ja kehittämisen haasteiden näkeminen. Se vaatii prosessin vaiheiden hallintaa ja kehittämisen kytkeä organisaation toiminnan ja talouden suunnitteluun. Osaamisen johtaminen on kykyjen löytämistä ja niiden johtamista. Siinä tunnistetaan ja valmennetaan organisaatioiden ja sen avainhenkilöiden toimintaa. Oppiminen on uuden oppimista, vanhan toimintatavan hyl-

käämisestä. Se on uuden synnyttämistä. Yksilön oppiminen on sekä horisontaalista, että vertikaalista. Horisontaalinen laajentaa työntekijän toimenkuvaa sivusuuntaan, esim. uuden vastuualueen muodossa. Vertikaalinen kartuttaa osaamista, mahdollistaen etenemisen organisaatiossa esimiestehtäviin tai asiantuntijatehtäviin. (Virtanen & Stenvall 2010, 176–177.)

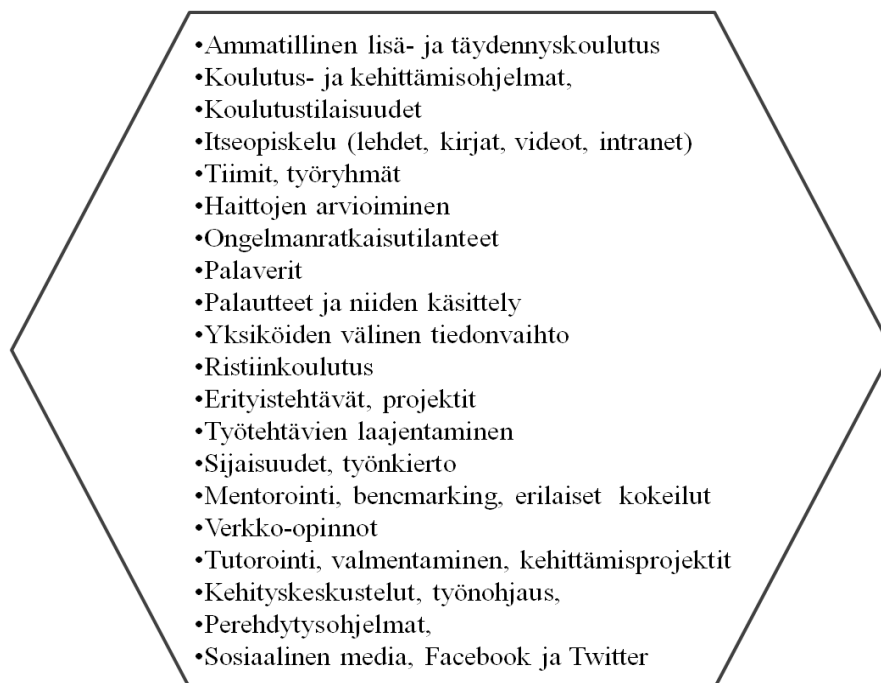
Viitalan (2008) mukaan esimiehen teot käytännössä luovat osaamista. Ne voivat myös sammuttaa osaamisen halun. Osaamisen johtaminen on keskustelevaa johtajuutta. Keskustelu on osaamisen johtamisen tärkein, jopa ainoa keino. Oppimisen suunta selkiytyy ja oppimista edistävä ilmapiiri ja oppimisprosessit edistyvät yhteisessä kommunikaatiossa. Esimies luo rakenteita ja toimintamalleja, jotka kehittävät, systematisoivat ja kehittävät oppimista edistävää keskustelua. Ne tukevat myös tietoisuutta työyhteisössä. Esimies on tärkeä tiedonkäsittelyprosessien kantaja. Hän on tiedon suodattaja. Hän tuntee vastuualueensa ja pystyy hahmottamaan siellä tarvittavaa tietoa. Esimiehen tehtävä on tiedon levittäminen ja käsittely työntekijöiden tiedostamisprosessiin asti. Hän ohjaa työntekijöitä pysähtymään tiedon äärelle. (Viitala 2008, 343–342) Osaamisen kehittämisen keinoja ovat ammatillinen koulutus, mentorointi, työnohjaus, erilaiset valmennukset, työssä oppiminen ja tiedon siirtäminen vuorovaikutuksessa. Näissä tarvitaan yhteistyö- ja luovat ongelmanratkaisutaidot. Myös kriittinen ajattelu, jossa uusi osaaminen suhteutetaan toimintaan, jalostaa osaamista. Se edellyttää oppijoilta taitoa asioiden reflektointiin. Oppiminen on kollektiivista dialogia. Jännitteisten vaihtoehtojen törmäys synnyttää osaamista. Tämän oppimisen kulmakiviä ovat tavoitteen määrittely, kyseleminen, kyseenalaistaminen ja yhteisen, saavutetun tietämyksen kriittinen reflektointi. (Virtanen & Stenvall 2010, 169–171.) Tärkeä osaamisen lisäämisen keino on perehdyttäminen, mikä auttaa uutta työntekijää pääsemään mukaan tehokkaan työntekoon. Perehdyttäminen vaikuttaa motivaatioon, osaamisen kehittämiseen ja hallintaan, työn laatuun, tuottavuuteen sekä työturvallisuuteen. Se vaikuttaa myös ilmapiiriin, viihtyvyyteen ja yhteistyötahtoon. (Viitala 2009, 189 - 190.) Kaikenlaiset työhön liittyvät palaverit ovat oppimistilanteita. Siellä saadaan ja muokataan tietoa. Ne täydentävät tietorakenteita ja ajatusmalleja, antavat kokonaisnäkemyksiä ja kehittävät ajattelua. Osaamisen kannalta tärkeää on palaverien asiallisuus, tehokkuus, sekä avoin dialogi ja vuorovaikutus. Asioiden yhteinen käsittely, eriävien mielipiteiden hyväksyminen ja yhteinen tavoitteiden määrittely ja vaikutusten erittely kehittää työkäytäntöjä, selkeyttää ja kehittää toimintaa. Osaamista lisäävät myös eri yksiköiden yhteiset keskustelut ja asiakaspalaverit. Oppimiseen liittyvä dialogisuus edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta. Siinä opitaan yhdessä jaetun ymmärryksen ja yhteisen tekemisen avulla. (Virtanen & Stenvall 2010, 172–173; Viitala 2009, 198.)

Työssä oppiminen on työn ja toiminnan ohessa tapahtuvaa osaamisen lisäämistä arvioinnin, kyseenalaistamisen, kokeilemisen ja testaamisen avulla. Asioiden reflektointi, testaaminen, analysoiminen sekä uuden tiedon etsiminen on sosiaalista, moniulotteista oppimista. Siinä oppii kaikki osallistujat. Tulos- ja kehityskeskustelussa reflektoidaan ja kartoitetaan työntekijän osaamista, laaditaan tavoitteita ja tehdään henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Keskustelu toteutuu yksilö tai ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkeskustelu lisää yhteisöllisyyttä ja yhteisten tavoitteiden muotoutumista. Siinä voidaan luoda resurssi-, prosessi-, jaksamis- ja kehittymisnäkökulmat. Siinä voidaan kirkastaa toiminnan merkitystä ja perustehtävää kaikille yhtaikaa. (Viitala 2008, 361; Viitala 2004, 192; Virtainlahti 2009, 133.) Kehityskeskustelu on parhaimmillaan yksilön kehitystä koskeva dialogi. Esimies tarjoaa siinä psykologista sopimusta, jonka avulla työntekijä voi jäsentää itseensä kohdistuvia odotuksia ja kehittämispätkiä. (Virtanen & Stenvall 2010, 173.) Työkierto vahvistaa yksiköiden välistä yhteistyötä ja luo toimialojen, työpaikkojen ja sektoreiden välisiä verkostoja. Se antaa ja syventää tietoa, lisää muutosvalmiutta ja työhyvinvointia. Työkierto voi keventää tai laajentaa työtehtäviä. Se edistää urakehitystä ja helpottaa ikääntyvän työntekijän jaksamista. Mentoroinnissa pitempään työskennellyt, kokenut työntekijä antaa ohjausta nuoremmalle. Luottamuksellisessa keskustelussa jaetaan osaamista, lisätään tietoja, taitoja ja ammatillista kasvua. Mentorointi on keino hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Siinä välitetään arvoja, asenteita, toimintaperiaatteita. Haasteelliset erityistehtävät, yksikön perustaminen, kehitysprojekti jne. lisäävät työntekijän osaamista ja kokonaiskäsitystä, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Ne lisäävät ammatillista kasvua ja uralla etenemistä. (Viitala 2008, 361- 366; Viitala 2004, 191-192; Virtainlahti 2009, 133, 119.) Projektit ja työkomennukset lisäävät ja laajentavat osaamista. Niissä työntekijä voi saada esimies- ja johtamiskokemusta. Ne lisäävät ammatillista kasvu sekä urakehitystä. (Viitala 2008, 265; Viitala 2004, 191.) Sijaisuuksien hoito ja ristiin koulutus lisäävät osaamista. Ne turvaavat toiminnan poissaolon aikana. Sijaisuudet avartavat työntekijän näkemystä kokonaisuudesta. (Viitala 2007, 269, 369) Työnohjaus kehittää työtä ja työtapoja, vahvistaa ammattitaitoa ja huoventaa työntekijän kuormaa etenkin ihmissuhdetyössä. Työnohjaus on ulkopuolisen ohjaajan koordinoimaa ammatillista tukea. Siinä reflektoidaan ja arvioidaan työtä, eritellään ongelmia, haetaan ja löydetään ratkaisuja ja uusien toimintamuotoja. Siinä jäsennetään tilanteita, käsitellään tunteita, harjoitellaan vuorovaikutusta ja parannetaan paineensietokykyä. Työnohjaus voi olla yksilö- tai ryhmätyönohjausta. (Viitala 2005, 265; Viitala 2007, 269, 369.) Tutortoiminnassa, tutori on ryhmän jäsen, jolla on auktoriteettiasema. Hän ohjaa kysymyksiin ja ohjein ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustilanteissa. (Ritala 1991, 61.) Tämän päivän osaamisen johtamisen keinoina, antavat haasteensa myös erilaiset sosiaalisen median keinot,



kuten esimerkiksi Facebook ja Twitter (Virtanen & Stenvall 2010, 172). Kuviossa viisi on yhteenvetoa osaamisen johtamisen ja kehittämisen keinoista Viitalan (2008) mukaan.

Kuvio 3. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen keinoja (Viitala)



## 2.4 Osaamisen arviointi palaute ja palkitseminen

Arviointi on asian tai sen arvon määrittämistä. Organisaation osaamisen arviointi on osa strategista arviointia. Organisaation arviointiin osallistuessaan, työntekijän on helpompi suhteuttaa omaa toimintaansa kokonaisuuteen. Se helpottaa oman toiminnan, osaamisen ja osaamistarpeiden arvioinnissa. Osaamisen arviointi on aina vapaaehtoista, luottamuksellista, konkreettista ja näyttöön perustuvaa. Arvioinnin standardeja ovat käyttökelpoisuus, toteutettavuus, eettisyys, hyväksyttävyys sekä tarkkuus. Työntekijän osaamista ja osaamisen erilaisia ulottuvuuksia on vaikea mitata. Tarkoituksen mukaisempaa on tulosten, toiminnan vaikutusten, tehokkuuden ja prosessien mittaaminen ja arviointi. Arvioinnissa pohditaan, vastaako osaamisen taso tarpeeseen? Saavutetaanko yhdessä asetetut päämäärät ja tavoitteet? Ovatko tavoitteet ja vaikutukset realistisia? Millaista on riittävä osaaminen? Miten sitä voi kehittää? Arviointi voi olla sisäistä tai ulkoista. Siihen voi osallistua myös organisaation sidosryhmät, asiakkaat ja kaikki yhteistyökumppanit. Arviointikeinoja ovat asiakas- ja kaikki palautteet, lomakekyselyt, kysely- ja haastattelututkimukset, havainnointi, erilaiset testit ja mittarit, asiakirjat ja muut tietolähteet ja tiedon analysoin-

ti.(Robson 2001, 18–87,98) Henkilön oma, osaamisen ja osaamistarpeiden objektiivinen arvioiminen on vaikeaa. Arvioinnin pitää olla avointa, reflektiivistä, henkilön itsearviointia hyödyntävään. Arvioijan on hallittava arviointiprosessi hyvin. Saatu tieto on kytkettävä organisaation prosesseihin. Jatkuva työn arvioiminen ja kehittäminen avaavat toiminnan sisäistä logiikkaa ja prosesseja. Tavoitteena on työn, toiminnan ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Se sopii palveluorganisaatioihin.(Robson 2001, 93–94, 104; Seppänen-Järvelä 1999,94–98; Virtanen 2005,185.)

Organisaation osaamisen arviointi, lisääminen ja kehittäminen ovat kaikki yhtä syklistä prosessia. Tämän kokonaisuuden tehokkuus näkyy kykynä arvioida, tunnistaa, löytää, vahvistaa, lisätä organisaation osaamista. Suorituskykyä voidaan arvioida ja kuvata erilaisilla toiminnan hahmotamista, tarkastelemista ja mittaamista helpottavilla malleilla. Tällaisia ovat mm. Balanced Scorecard ja suorituskykyprisma eli Performance Prism. (Viitala 2008, 88–93; 2004, 133.) Balanced Score Card (BSC) mukaisessa arvioinnissa osaaminen on organisaation rakennepääomaa. Suoraa osaamista mittaavaa menetelmää on vaikea löytää. Yleisesti käytetään mittareina; koulutuspäivien määrää per henkilö, koulutukseen käytettyä kokonaisaika, henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien, osaamiskartoitusten ja suorituskyvyn arvioinnin määrää. Tietopääoman mittaamisessa on huomioitava se, miten tietoa jaetaan ja välitetään? Kuinka luontevaa tiedon ja osaamisen jakaminen on? Miten osaamisen lisäämisestä palkitaan?(Määttä 2000,83–84.)

Osaamisen johtamisen motivoiva palkitseminen on osa osaamisen strategiaa. Palkitseminen lisää työn houkuttelevuutta. Se vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen, motivaatioon, itsensä likoon laittamiseen ja kehittämiseen. (Määttä 2000,83–84; Viitala 2007,138 – 146.) Palkitsemisjärjestelmän pitää olla oikeudenmukainen. Näin se sitouttaa ja motivoi työn ja osaamisen kehittämiseen. Rahapalkan motivoiva vaikutus vaihtelee. Se tärkeää, mutta ajan ja kokemuksen myötä vaikutus himmenee. Palkalla on odotus- ja ohjausvaikutusta pätevoitymiseen ja työhön hakeutumiseen. Palkkaperusteissa palkitsemisjärjestelmässä työntekijää huomioi kehittämisessä palkittavia taitoja, kuten jotain yksittäistä toimenpidettä tai kielitaitoa. Osaamista tukeva palkkaus huomioi tehtävän osaamisvaatimuksen, vastuullisuuden tai laajuuden. Vastuut, kuormitus ja työolot vaikuttavat palkitsemiseen. Palkkaperusteisen prosessin lähtökohtana ovat työn prosessit ja niiden kuvaukset. Ensin määritetään palkittavat tehtävät, niiden edellyttämät osaamisvaatimukset, toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Palkan määräytymisperusteet pitää olla samat, samaa työtä tekeville. Niiden tulee olla johdonmukaisia ja kaikkien hyväksymiä. Palkitseminen voi olla muita työsuhte-etuja, kuten liikuntapaikkojen käyttö jne.(Viitala 2008, 248–249; Viitala 2007, 138 – 146.) Palkkausjärjestelmä voi sisältää erillisen palkan osan, joka perustuu henkilökohtaiseen suo-

ritukseen. Siinä voidaan huomioida ammatillista kehittymistä, monitaitoisuutta, erityisosaamista, ihmissuhdetaitoja, viestintäkykyä ja joustavuutta. Tehokas palkkausjärjestelmä ohjaa yksilöä ja toimintaa osaamisen ja organisaation tuottavuuden suuntaan. (Viitala 2008, 250–252.)

Palkitsemisen aineeton, mutta tehokas osa on luottamus. Sen toimiessa kommunikointi ja yhteistyö sujuvat. Luottamus voidaan menettää hetkessä. Uuden rakentamiseen menee aikaa. Muita palkitsevia tekijöitä ovat työilmapiiri, erityistehtävät, työn vaativuuden ja tehtäväkuvan laajentaminen sekä uralla eteneminen. Oikein kohdennettu, riittävä osaaminen lisää innovatiivisuutta ja vastuullisuutta, tavoitteellisuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Turvallisuus ja turvallisuudentunne lisääntyvät osaamisen myötä. Osaaminen lisää perustehtävän haalinnan tunnetta ja asiakaskeksisyyttä. Se parantaa monipuolistaa työtä ja parantaa palvelua lisäten organisaation kilpailukykyä. (Virtanen 2005, 214–226) Osaaminen näkyy työyhteisön aktiivisuutena, motivoitumisena, innovatiivisuutena, myönteisenä kehittämisenä ja mahdollisuusperustaisena muutoksena. Se lisää työhyvinvointia ja koettua työn mielekkyyttä. (Syväjärvi ym. 2012, 120–121.)

### 3. POSITIIVINEN PSYKOLOGIA JA JOHTAMINEN

#### 3.1 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on ihmisen vahvuuksien ja hyveiden tieteellistä tutkimusta. Sen syntyyn on vaikuttanut perinteisen psykologian diagnoosi- ja ongelmakeskeisyyden negatiivissävytteinen kuva tutkittavista kohteista. Positiivisen psykologian mukaan terveiden, normaalisti toimivien ihmisten hyvinvointia ei ole hyvä kuvata ja arvioida negatiivisesta ja ongelmakeskeisestä viitekehyksestä päin. Positiivinen psykologia on ihmisen ja psykologian tutkimuksen uudenlainen lähestymistapa. Sen painopisteenä ovat ihmisen positiiviset ominaisuudet, voimavarat ja valmiudet. (Sheldon & King 2001, 216–217.)

Positiivinen psykologia on psykologian osa-alue, joka on perustettu 1990 – luvulla. Se sai alkunsa USA:ssa Pennsylvanian yliopistossa, psykologian professori Martin Seligmanin aloitteesta. Positiivinen psykologia perustuu tutkittuun tietoon. Se on eri asia kuin positiivinen ajattelu. Hyvinvointia edistävä positiivinen ajattelu on yksi osa positiivista psykologiaa. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5; Seligman 2004, 1-4; Ojanen 2007, 7-12; 2003.) Positiivinen psykologia tutkii ihmisen myönteisiä kokemuksia, positiivisia persoonallisuuden piirteitä sekä kansalaishyveitä. Rousseau'n mukaan ihminen on moraalinen olento. Hän pyrkii hyvään, kun ympäristö antaa siihen tukea. Tämän näkemyksen varhaisia kannattajia olivat myös Spencer (1871–1939) ja McDougall (1820–1903). Toisin kuin, huonosti meneviä asioita korjaava psykoterapia, positiivisen psykologian mukainen ajattelu kehittää ihmisen vahvuuksia ja lisää myönteisiä tunteita. Ongelmien syntyä pyritään ehkäisemään, esim. ihmisen luonteen vahvuuksia kehittämällä. Ihmisen heikkoudet voidaan voittaa, vahvuuksia vahvistamalla. Myönteiset tunteet, sitoutuminen, tavoitteiden merkityksellisyys ja toimivat ihmissuhteet ovat asioita, joita voidaan oppia ja opettaa. Positiivinen psykologia ei ole vaaleanpunaista onnellisuushömpää. Sen mukaan, nautinnot eivät ole tie onneen. Elämään tarvitaan mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Täyteen elämään tarvitaan pyrkimys suurempaa, kuten toisten ihmisen auttamiseen. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5) Positiivinen psykologia on ihmisten, organisaatioiden ja yhteiskuntien toimintaan liittyvien ilmiöitä tutkiva tiede. Positiivisen psykologian kysymyksiä ovat: Mikä saa ihmiset joustamaan? Mikä tekee organisaatioista ammatillisesti päteviä? Mikä aiheuttaa yksilön hyvinvoinnin? Mikä tekee yhteiskuntaan toimivia harmonisia yhteisöjä. Positiivisen psykologian perinteisen psykologian rinnalla erillinen tiede, sillä perinteinen psykologia tutkii sairauksia ja ihmisessä olevia negatiivisia taipumuksia. Positiivinen psykologia tutkii sitä mikä antaa ihmiselle terveyttä, tasapainoa

ja mielekkyyttä. (Clausen, 2009, 13.) Yhteiskunnan tasolla positiivinen työn ja organisaatioiden psykologia antavat eväitä joiden avulla voidaan vastata työmarkkinoiden haasteisiin ja niihin liittyviin väestörakenteen muutoksiin, joita on odotettavissa Pohjoismaissa tulevana vuosikymmeninä. Positiivisen työpsykologian tavoitteena on edistää työntekijöiden hyvinvointia, lisätä sisäistä motivaatiota ja työssä jaksamista. Se saa ihmiset pysymään työssä ja helpottaa osaltaan työvoiman tarjontaa, vähentäen varhaiseläkkeelle ja sairauspoissaoloihin liittyviä psykososiaalisia vaivoja työssä. (Clausen, 2009, 13–14.)

Ihmisen henkilökohtaisiin voimavaroihin kuuluu kolmenlaisia voimavaroja kolmella eri tasolla: subjektiivisella, yksilön sekä ryhmän tasolla. Subjektiivisen tason voimavaroja ovat positiiviset subjektiiviset kokemukset; hyvinvointi, tyytyväisyys ja onnellisuus. Yksilötasolla niitä ovat yksilön positiiviset persoonallisuuden piirteet, kuten pitkäjänteisyys, rohkeus, viisaus tai hyvät sosiaaliset taidot. Ryhmän tasolla voimavarat viittaavat ryhmässä ilmeneviin hyveisiin tai instituutioihin. Ne tuovat yksilöitä kohti parempaa yhteisöllisyyttä. Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi vastuullisuus, epäitsekkyys, kohtuullisuus, suvaitsevaisuus ja hyvä työmoraali (Seligman ja Csikszentmihalyi 2000, 5) Positiivisen psykologian keskeisiä tutkimuskohteita ovat ihmisen hyvä luonne, myönteiset, subjektiiviset kokemukset ja persoonallisuuden piirteet, kansalaishyveet, vahvuudet, kyky selviytyä sekä hyvinvointia edistävä toiminta. Positiivinen psykologia tutkii lisäksi hyvinvointia edistävää ympäristöä sekä ihmisen onnellisuuden ja elämänhalun antajaa. (Ojanen 2007, 9.) Martin Seligmanin (2002) mielestä positiivinenkin voi syntyä negatiivisesta. Toisin kuin Freud sanoo, Hänen mukaansa positiivinen on ihmiselle yhtä luontaista kuin negatiivinen. Ihmiset ovat luontaisesti sosiaalisia ja moraalisia olentoja. Moraaliton toiminta ja moraalittomuus herättävät suuttumusta kaikissa maailman kulttuureissa. (Seligman 2002, 10, 211; Ojanen 2003) Positiivisen psykologian näkemys lähtee kaikkien maailman ihmisen tarpeiden ja ominaisuuksien samanlaisuudesta (Ojanen 2007, 19). Kukaan ei voi määrittää ihmisen lopullista luontoa. Ihmisen elämässä näkyy aina hyvä ja paha. Positiivisen psykologian mukainen, ihmisen hyvä elämä on mielihyvää ja positiivisia tunteita korostavaa, tyydyttävää, autenttista, mielekästä, täyttää elämää. Miellyttävässä elämässä korostuvat mielihyvä ja positiiviset tunteet. Autenttisessa elämässä ihminen tekee elämästään tyydyttävää omien vahvuksiensa avulla. Mielekkäässä elämässä, ihmisen vahvuudet palvelevat ihmistä suurempia periaatteita. Täysi elämä koostuu mielihyvästä ja positiivisuudesta, autenttisuudesta, mielekkyydestä sekä niiden optimaalisuudesta. (Seligman 2002, 10, 211; Ojanen 2003.) Positiivista psykologiaa on arvosteltu länsimaisuudesta ja liiallisesta optimistisuudesta ja elämän varjopuolten kieltämisestä. Positiivisen psykologian, universalismin mukaan ihmiset ovat tarpeittensa ja ominaisuuksiensa puolesta samankaltaisia

kaikkialla maailmassa. Ihminen on ainutkertainen, mutta kaikilla on yhteisiä piirteitä. Kaikkialla, maailmassa arvostetaan oikeudenmukaisuutta, viisautta, humanisuutta, rohkeutta, kohtuullisuutta eli itsehillintää sekä ihmisen hengellistä ulottuvuutta. Hyvän elämän ominaisuuksia ovat onnellisuus, toiveikkuus, mielekkyys, autonomia, liittyminen, positiivinen kiinnostus ja aktiivisuus. Epäonni, ihmisen tuska ja muut kielteiset asiat kiinnostavat vain, niiden poikkeuksellisuuden takia. (Seligman 2002, 10, 212.)

Ilman vaivaa saatu mielihyvä tuntuu aluksi hyvältä. Se ei kuitenkaan riitä. Optimaalisen tyytyväisyyden saavuttamiseksi ihminen haluaa nähdä vaivaa. Hyvän tekeminen tuo mielihyvää. Ihminen arvostaa autonomiaa ja omaehtoisuutta. Äärimmäinen innostuksen tuoma, Flow-tila on omaehtoinen, hyvää mieltä tuova, riittävän haasteellinen tila. Vastuullisuus, sitoutuminen, oikeudenmukaisuus, itsehillintä edistävät onnellisuutta. Kulttuureja vertailtaessa on nähty, että lännessä hyvään elämään kuuluu myönteiset tunteet. Idässä, sääntöjen noudattaminen lisää onnellisuutta. Elämään liittyvien, tärkeidenkin, hyvien asioiden vaaliminen voi vähentää onnellisuutta. Positiivisen psykologian mukaan, vaikeissa olosuhteissa voi olla onnellisuutta. Sitä pitää etsiä. Tärkeää on kehittää olosuhteita, jotka edistää ihmisen myönteistä kasvua. Positiivisten asioiden vähäinen tutkimus, perinteisessä psykologiassa johtuu terveiden, hyvinvoivien ihmisten vähäisestä ulkopuolisen avun tarpeesta. (Seligman 2002, 10, 211; Ojanen 2003)

Perinteinen psykologia, kuten muut ihmistä tutkivat tieteet, tulkitsevat ihmisen asosiaalisena, itsekkäänä olentona. Psykoanalyysin ja sosiobiologian mukaan ihmisluonnon taustalla ovat "itsekkäät geenit". Behavioristien ja sosiaalisten kognitiotutkijoiden mukaan, ihminen on omaa etua ajava olento. Carl Rogers korosti ihmisen luontaista itsekkyyttä, jonka pyrkimyksiä toteuttaa itseään, toiset ihmiset vaikeuttavat. Itsekkyyttä pidetään itsestään selvyytenä. Perinteinen psykologia tutkii ihmisen kielteisiä tunteita ja ajatuksia. häiriöitä, itsetuntemuksen puutetta, väkivaltaa ja ihmissuhdeongelmia. Tunteiden tutkimus keskittyy negatiivisiin tunteisiin, niiden aiheuttamien ongelmien vuoksi. Negatiivisuuteen liittyvät tutkimukset ovat luonnollisia. Yleinen mielenkiinto kohdistuu poikkeavuuteen. Kielteisten, psykologisten asioiden tutkimuksen taustalla on sääli ja huolenpito vaikeuksiin joutuneita ihmisiä kohtaan. Perinteisessä psykologiassa tutkitaan ihmisen suorituskykyä ja älykkyyttä, viisautta, anteeksiantoa, uteliaisuutta, toiveikkuutta, kukoistamista ja nöyryyttä. Tutkimus keskittyy, lääketieteelliseen näkemykseen psyykkisistä oireista sairautena. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5; 2004, 1-4 Ojanen 2007, 7-12; 2003.)

Positiivinen psykologia ei ole vain positiivista ajattelua. Positiivinen psykologia tutkii ihmisen myönteisiä tunteita, yksilöllisiä vahvuuksia ja hyveitä. Ihmisen onnellisuus ei ole hetkellistä onnen tunnetta. Positiivinen psykologia tutkii ihmiselämän onnellisia ja onnettomia hetkiä sekä niiden muodostamaa kokonaisuutta, sen vahvuuksia ja hyveitä joista elämänlaatu muodostuu. Aito myönteisyys saadaan vahvuuksia ja hyveitä harjoittamalla. Se ei tule ”oikotien” kautta saavutettujen tunteiden tulosta. Aito elämä ja hyvinvointi ovat henkilökohtaisten hyveiden ja vahvuuksien seurausta. Ymmärtääksemme omaa hyvinvointiamme, meidän on tiedostettava vahvuutemme ja hyveemme sekä niiden osuus elämässämme. Vahvuudet ja hyveet tuottavat, myönteisinä ominaisuuksina, mielihyvää ja tyydytystä elämäämme. Luonteenpiirteet ovat, sekä myönteisiä että kielteisiä ominaisuuksia, jotka toistuvat meissä eri aikoina, eri tilanteissa. Ne ovat taipumuksia, jotka tekevät hetkellisistä tuntemuksista todennäköisempiä. Optimistinen ihminen tulkitsee ongelmansa ohimeneviksi, hallittaviksi ja kertaluontoiseksi. (Seligman 2002, 19–20, 22–23.)

Ihmisen vahvuudet voivat olla harjoituksen tulosta. Ne toistuvat johdonmukaisesti eri tilanteissa. Ihminen noudattaa vahvuuksiaan tietoisesti. Hän ei ole kuitenkaan täydellinen. Hänen luonteensa kehittyy vahvuuksia noudattamalla. Hän ei anna helposti houkutuksille periksi, eikä toteuta vahvuuksiaan vain omaksi eduksi. (Ojanen 2007, 103–106.) Positiivisuus on ihmiselle luontaista, kuten negatiivisuuskin. Ihmiset ovat luontaisesti sosiaalisia ja moraalisia. Moraalittomuus ei ole luonnollista. Kaikissa kulttuureissa moraalittomuus herättää yleistä suuttumusta. Vaikka ihmisluonnosta on esitetty erilaisia tulkintoja, sitä ei voi täysin määrittää. Hyvä ja paha näkyvät ihmisen elämässä. Länsimaisiin tulkintoihin ihmisestä on vaikuttanut erilaiset tieteelliset ihmiskäsitykset: Aristoteleen - ihminen hyveellisenä olentona, Kristillinen näkemys - ihminen Jumalan kuvana, mutta ”langenneena”, Darwinistinen näkemys - ihminen eloonjäämistäistelua käyvänä olentona, Marxilainen - ihminen kulttuuristen ristiriitojen välikappaleena, Freudilainen - ihminen on viettiensä orjana. (Seligman 2002, 19–23, 211; Ojanen 2007, 7, 19; Ojanen 2003.)

Usealla ihmisellä on kokemus, kun jokin asia on temmannut hänet täysin mukaansa. Tällainen tila on Flow-tila. Erilaiset asiat tuottavat ihmiselle Flown. Sen voi aiheuttaa esim. valokuvaus, shakinpeluu, lukeminen, puutarhan-hoito jne. Ryhtyminen voi olla hankalaa, mutta vauhtiin päästyään, ihminen ei enää mieti, miten toimii. Jos tehtävä on vaikea, emmekä tiedä, miten pitäisi toimia, kiusaannumme ja tiedostamme puuttemme. Pohdimme: ”Miten pitäisi tehdä? Eikö kukaan neuvo? Eihän minulla ole taitoja.” Flow on ihmiselle helpotus. Ihmisen tietoisuus saa levätä. Flow -tilassa on ominaista voimakas keskittyminen, herpaantumaton kiinnostus ja nautinto. Flow-tila on tarkkaavaisuuden kohdistamisen tulos. Seurauksena on tietoisuuden järjestäytyminen.

Ajatukset, tunteet ja toiminta integroituvat. Tuntuu hyvältä. Sitä halutaan toistaa. Flown aikana taidot kehittyvät huomaamatta. Kun ihmisellä on usein flow-tiloja, hän nauttii elämästään. Hän tekee asioita niiden itsensä vuoksi. Tutkimusten mukaan ”Flow – ihmiset” ovat tavoitteellisia, He ovat tyytyväisempiä elämäänsä. Flown syntymiselle ovat otollisia hyvät taidot ja riittävät haasteet. Flown saavuttamisen taito edistää arkielämässä tarvittavien asioiden sujumista. Ihminen voi saada flow-tilan mistä tahansa haastavasta asiasta. Tehtävän ei tarvitse olla moraalisesti arvokas. Kasvatus ja kulttuuri vaikuttavat Flown merkitykseen. . On myös ihmisiä, jotka eivät koe flowta juuri koskaan. Flow-tilaa kokeville, toiminnan vähäiset haasteet ovat kauhistus. (Ojanen 2003.) Keskimääräistä onnellisempien ihmisten elämä on sosiaalisempaa. He ovat vähän yksin ja tuntevat harvoin olevansa yksinäisiä. (Diener & Seligman 2002).

Optimismi ja pessimismi on ihmisen tapa suhtautua tulevaisuuteen. Tulevaisuuteen liittyvien odotukset ja toiveet perustuu ihmisen odotuksiin tulevaisuudesta. On kaksi tapaa määritellä optimismia. Optimismia ja pessimismia voidaan selittää suhteessa ihmisen persoonallisuuteen. Ihminen joka on luonteen laadultaan optimismi odottaa, että hyviä asioita tapahtuu tulevaisuudessa. Luonteenlaadultaan pessimismi odottaa, että pahoja asioita tapahtuu tulevaisuudessa. Ihminen suuntaa käyttäytymistään, tavoitteitaan ja motivaatiotaan sen mukaan millainen hänen tulevaisuuden odotteensa on. Ihmisen optimistisuus ja pessimistisyys vaikuttaa myös hänen tavoitteisiin ja luottamukseen tulevaisuudesta. (Carver & Scheier, 2002.) Toinen tapa määritellä ihmisen optimismia tai pessimismia on käyttää Martin Seligman (1991) käsitettä ”selittävä tyyli”. I. "explanatory style". Hänen mukaansa, meillä jokaisella on oma tapa (”selittävä tyyli”) ajatella syitä tapahtumiin ja asioihin joita elämässämme tapahtuu. Kehitämme selittävä tyyli lapsuudessa ja, jollei siitä ryhdytä muuttamaan, se kestää koko elämän. Optimismi on selittävä tyyli, eikä laaja persoonallisuuden piirre. Hän mukaansa on paljon ohjelmia joiden avulla voidaan oppia olemaan optimistisia muuttamalla ihmisten perustyyliä. (Christensen 2009, 26 -27.)

### 3.2 Positiivisen psykologian karikot

Positiivinen psykologia ei ole vain positiivista ajattelua ja pelkkää positiivisuutta. Positiivisen psykologian soveltamisessa on huomioitava myös sen karikot. Niitä ovat asiat, jotka johtavat positiivisuuden toimimaan itseään vastaan. On muistettava, että positiivisen psykologian näkemykset eivät saa johtaa ihmistä toiminnan rajoittamiseen tai ihmisen elämän tai käyttäytymisen väärään määrittämisen. Vahvuuksien liiallinen painotus voi johtaa jonkin tietyn arvojärjestelmän omaksumiseen ja jopa saarnaamiseen. Ihmisen vahvuus voi olla jossakin tilanteessa haitallista ja



heikkous hyödyllistä tai päinvastoin. Ennakkoluuloinen suhtautuminen muutokseen tai pessimismi voi olla hyödyllistä. Se voi edistää ihmisen kykyä ongelmanratkaisuun. Toisaalta se voivat estää kehittymistä ja jarruttaa yleistä kehittymistä. Positiivisen psykologian vahvuuksien korostamisessa on muistettava, että ”kaikki kiiltävä ei ole kultaa”. Kaikki myönteinen ei ole aina hyödyllistä, eikä myönteiset uskomukset, ominaisuudet ja kokemukset edistä aina kokonaisvaltaista hyvinvointia ja terveyttä. Realistisempaa on pyrkiä näkemään, milloin myönteiset uskomukset liittyvät myönteisiin tuloksiin tai milloin ne voivat aiheuttaa ihmiselle vain haittaa. (Aspinwall & Staninger 2007, 32–33)

Liiallinen optimismi, niin sanottu sokea optimismi tai yltiöoptimismi, voi olla ajan mittaan tuhoisaa. Se saa meidät sivuuttamaan vaikeat asiat käsittelemättä niitä ja voi aiheuttaa tulevaisuudessa vahinkoa. Jos suhtautuu kaikkeen liian valoisasti, elämältä voi pudota todellisuuspohja kokonaan. Asiat eivät ratkea aina hyvin, ellei niiden eteen tehdä aktiivisesti työtä. Sokea optimismi vaikeuttaa tavoitteisen tarkistamisessa silloinkin kun asiat eivät suju hyvin tai niin kuin aikaisemmin ajatteli. Sokea optimismi uskoo, että kaikki hyvä jossain vaiheessa voittaa kaiken huonon. Jos näkee tilanteissa pelkkää hyvää ja odottaa aina tapahtumista myönteistä tulosta, pettyy helposti, kun näin ei käykään. Oikeanlainen optimisti on toimintakeskeinen ja asettaa tavoitteita, joiden avulla asiat sujuvat hänen tahtomaansa suuntaan. (Jacquemot 2010, 69–70)

### 3.3 Positiivisen psykologian vahvuudet

Positiivinen psykologia ei määrää ihmistä olemaan optimistinen, hengellinen, ystävällinen ja hyväntuulinen. Se kuvaa enemmän näiden ominaisuuksien seurauksia. Positiivisen psykologian lähtökohtana ovat ihmisen vahvuudet, joita arvostetaan kaikissa maailman kulttuureissa. Positiivisen psykologian mukaiset ihmisen kuusi perusvahvuutta ovat viisaus ja tieto, rohkeus, rakkaus ja inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus sekä henkisyys ja transsendenssi. Niiden saavuttamiseen päästään eri tavoin. Positiivisen psykologian tutkimus, mittaaminen ja kehittäminen keskittyvät kuuden perusvahvuuden muodostumisen ja tuloksen tarkastelemiseen. Vahvuudet eivät ole jonkin päämäärän saavuttamisen keinoja. Ihmisen arvostus lisääntyy niiden itsensä vuoksi. Vahvuudet muovautuvat jatkuvasti. (Seligman 2002, 158 – 162; Ojanen 2007, 101.)

Vahvuudet ovat eri asioita kuin lahjakkuudet, vaikka niillä onkin yhtäläisyyksiä. Vahvuuksia ovat esim. urhollisuus, tinkimättömyys ja ystävällisyys. Lahjakkuudet ovat automaattisia ominaisuuksia ja synnynnäisiä lahjoja, kuten kauneus, juoksukyky tai absoluuttinen sävelkorva jne.

Lahjakkuutta ihminen ei voi itse valita tai hankkia tahdonvoimallaan. Synnyinlahjana saatua lahjakkuutta voi hioa. Siihen voi vaikuttaa omilla valinnoillaan. Ilman synnynnäistä lahjakkuutta, ei kuitenkaan päästä samaan, yhtä hyvään lopputulokseen. Vahvuudet ovat tahdonalaisia, moraalisia ominaisuuksia, joita ihminen voi itse kehittää. Olemassa oleva vahvuus lisääntyy harjoittelemalla. Riittävä opettaminen, harjoittelu, omistautuminen asiaan ja sitkeys saavat vahvuudet kuistoamaan. Ihminen joka oppii harjoittelemalla olemaan toiveikas, on kuin toiveikkuus olisi hänen synnynnäinen ominaisuutensa. Vahvuuksia voidaan hankkia ja kehittää tekemällä valintoja. Se edellyttää tietoista valintaa. Ihminen voi valita omat vahvuutensa ja sen mistä niitä hankkii. Hän voi valita missä ja milloin vahvuuksiaan käyttää. Esimerkiksi rehellisyys tai aitous ei ole periytyviä ominaisuuksia, vaan valintojen tulos. Vahvuuksien osoittamisessa suurin merkitys on tahdon voimalla. Vahvuuksien kehittäminen ei ole oppimista, koulutusta tai ehdollistamista. Se on löytämistä, luomista ja haltuun ottamista. Neuvokkuus ja hyvän elämän halu ohjaa vahvuuksien löytämiseen ja kehittämiseen. (Seligman 2002, 158–166.) Positiivisen psykologian mukaiset kuusi perusvahvuutta palvelevat ihmistä niin hyvinä kuin onnettominakin aikoina. Vahvuus voi olla tooninen. Ihminen käyttää sitä useita kertoja päivässä. Osa vahvuuksista on faasisia, joita käytetään kerran elämässä. Vahvuudet voivat olla ihmiselle ominaisia. Ominaisvahvuuksia harjoittamalla ihminen saa emotionaalista tyydytystä. Ihminen voi tunnistaa ominaisvahvuutensa. (Seligman 2002, 24–26.) Ojasen (2007, 103) mukaan hyveiden määrittely on kulttuurisidonnaista. Vahvuuksiin liittyviä yhteisiä periaatteita ovat: Ihmiset tavoittelevat asioita, jotka he määrittelevät arvokkaiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii hyveitä ja persoonallisia vahvuuksia. Vahvuudet näkyvät ihmisen toiminnassa. Tekoja tehdään sekä tietoisesti, että spontaanisti. Hyveitä ja vahvuuksia voidaan oppia ohjauksen ja palautteen avulla. Niiden noudattaminen vaatii viisaita valintoja. Teot perustuu ymmärrykseen parhaasta tavasta toimia. Ojasen (2007, 102) mukaan hyveiden luetteloiminen on tärkeää, sillä se antaa mahdollisuuden ihmiselle omia vahvuuksiaan ja kehittää niitä. Positiivisen psykologian mukaan ihminen voi kehittää vahvuuksiaan ja päästä paremmin eteenpäin kuin miettimällä heikkouksiaan ja pyrkimällä niistä eroon. Hyveet ovat juurtuneet kulttuuriimme. Jokaisella aikakaudella on suosikkihyveensä, vaikka muitakaan ei unohdeta. Monet vanhat sananlaskut ovat saaneet alkunsa aikansa hyväksytyistä hyveistä.

Hyveitä ja vahvuuksia arvioitaessa ei voi unohtaa yhteistä hyvää. Ihmisen todellinen onnellisuus paljastuu usein vasta kuoleman jälkeen. Jokaisella ihmisellä on Seligmanin (2002) kuvaamia ominaisia vahvuuksia. Kun ihminen tiedostaa nämä vahvuutensa, hän saa voimaa ja onnistumisen tunnetta. Yhtäkin omalta tuntuva vahvuuttaan ihminen voi käyttää omaksi hyväkseen. Hän

voi kehittää ominaisvahvuuksistaan huippuvahvuutensa. Ihmisen vahvuuksien toistuminen on yleensä johdonmukaista ja toistuvaa. Luonne kehittyy vahvuuksia noudattamalla. Ihminen ei anna helposti periksi houkutuksille, eikä toteuta vahvuuksiaan vain omaksi hyväksi. Vahvuudet ovat harjoittelun tulosta. Vaikka ihminen olisi hyveellinen, hän voi erehtyä. (Seligman 2002, 166–170; Ojanen 2007, 102–104.) Ihminen voi käyttää vahvuuksiaan toisten hyväksi, työssään, rakkaudessaan, vapaa-ajalla jne. Vahvuuksien tuoma onnistumisen tunne tuottaa iloa, nautintoa. Se antaa aitoa onnellisuutta. Seligmanin (2004) mukaan hyvän elämän neljä tulkintaa on miellyttävä, autenttinen, mielekäs ja täysi elämä. Miellyttävässä elämässä mielihyvä ja positiiviset tunteet tulevat voimakkaasti esille. Autenttisessa elämässä ihminen saa vahvuuksistaan positiivisuutta omaan elämäänsä. Mielekkäessä elämässä vahvuudet palvelevat jo ihmistä suurempia periaatteita. Täysi elämä sisältää edellisten lisäksi niiden antaman optimaalisen toiminnan. (Seligman 2004, 261–263; Ojanen 2007, 104–105.) Tässä tutkimuksessa, tarkempaan tarkasteluun valitut hyveet ovat: Viisaus ja tieto sekä transsendenssi. Positiivinen psykologia keskittyy positiivisiin emootioihin ja ihmisen henkilökohtaisiin vahvuuksiin. Se ei korvaa perinteistä psykoterapiaa, vaan täydentää sitä. Positiivisen psykologian mukaan huomio pyritään siirtämään negatiivisesta positiiviseen. Ihmisillä on luontainen takertua negatiivisuuteen ja jättää positiiviset asiat huomiotta. Positiivisen psykologian mukaisen ajattelun mukaan huomio voidaan kääntää tiedostamisen avulla positiivisiin asioihin. Niiden avulla huomio pyritään siirtämään elämän myönteisiin asioihin. Ihmisen voimavaroihin kuuluu kolmenlaisia voimavaroja. Se esiintyy kolmella eri tasolla subjektiivisella, yksilön sekä ryhmän tasolla. Subjektiivisen tason voimavarat ovat positiivisia subjektiivisia kokemuksia, joita voivat olla esimerkiksi hyvinvointi, tyytyväisyys ja onnellisuus. Yksilön tasolla ne ovat ihmisen positiivisia persoonallisuuden piirteitä kuten pitkäjänteisyys, rohkeus, viisaus tai sosiaaliset taidot. Ryhmän tasolla voimavarat auttavat ihmistä parempaan yhteisöllisyyteen. Yhteisöön liittyviä voimavaroja ovat vastuullisuus, epäitsekkyyys, kohtuullisuus, suvaitsevaisuus ja työmoraali. (Seligman ja Csikszentmihalyi 2000,5; Ojanen 2007, 101)

Kuviossa neljä on kuusi positiivisen psykologian vahvuutta ja niiden mukaiset ominaisuudet Seligmanin (2002, 171–192) ja Ojanen (2007, 101) mukaan.

Kuvio 4. Positiivisen psykologian mukaiset hyveet ja vahvuudet (Seligman / Ojanen)



Viisaus ja tieto – vahvuuden elementit ovat uteliaisuus tiedonhalu, sosiaalinen älykkyys ja arviointikyky. Tieto on välttämätöntä viisauden saavuttamiseksi. Seuraavassa kuvataan Viisaus ja tieto – vahvuuden kuusi osoittamisen muotoa järjestyksessä alkeellisimmasta uteliaisuudesta, kehittyneimpään näkemyksellisyyteen. Uteliaisuus ja kiinnostus maailmaan ovat joustavaa, avointa ja aktiivista suhtautumista ja kiinnostusta omien ennakkokäsitysten ulkopuolisiin, uusiin asioihin. Uteliaisuus voi olla kohdennettua kiinnostusta tiettyyn asiaan tai yleistä avarakatseisuutta kaikkeen uuteen. Uteliaisuus on aktiivista suhtautumista erilasiin näkökulmiin. Se ei ole passiivista tiedon vastaanottamista. Oikeanlainen uteliaisuus huomioi asioiden moniselitteisyyden rikkautena. Uteliaisuusulottuvuuden vastakohta on nopea kyllästymisen. Tiedonjano näkyy haluna oppia uutta. Tiedonjanoinen ihminen on lähipiirin ja maailmansa asiantuntija. Hän oppii mielellään lisää, ilman palkkiota. Hän etsii ja hankkii tietoa oman itsensä vuoksi. Hän pitää koulusta, museoista, lukemisesta ym. oppien uutta. (Seligman 2002, 171–172; Ojanen 2007, 101.) Arvostelukyky, kriittinen ajattelu ja avoimuus on ihmisen kykyä pohtia asioita ja tarkastella niitä niiden eri näkökulmista. Arvostelukykyinen ihminen tekee tietoon perustuvia, perusteltuja päätöksiä. Hän ei tee hätäisiä johtopäätöksiä. Hän pystyy mukauttamaan mielipidettään tarpeen vaatiessa. Arvostelukyky auttaa objektiiviseen ja järkipäiseen tiedon seulomiseen oman ja yleisen edun lisäämiseksi. Se antaa oikeaa kriittisyyttä annettuun tietoon. Arvostelukykyyn kuuluu todellisuushakuisuus. Siihen ei kuulu päättelyvirheet tai mustavalkoinen ajattelu. Oikeanlainen arvostelukyky pitää omat intressit, tarpeet tai halunsa ulkoisten tosiasioiden ulkopuolella. Vastakohta-

na terveelle arvostelukyvylle, kriittiselle ajattelulle ja avoimuudelle on omia uskomuksia suosiva ja vahvistava ajattelu. Nerokkuus, omintakeisuus, käytännöllisyys ja maalaisjärki auttavat löytämään uusia, sopivia keinoja tavoitteiden saavuttamiseen. Vahvuus rohkaisee kokeilemaan uusia, ei tavanomaisia tapoja. Vahvuutta kutsutaan luovuudeksi, nokkeluudeksi ja käytännöllisyydeksi. Se auttaa ihmistä käyttämään ja toimimaan ”maalaisjärjen” mukaan. (Seligman 2002, 171–172; Ojanen 2007, 101.)

Sosiaalinen tilannetaju, itsetuntemus, tunneäly, näkemyksellisyys tunnetaan toiselta nimeltä tunneäly. Sosiaalinen tilannetaju ja älykkyys lisäävät ihmisen itse- ja muiden ihmisten tuntemusta. Tunneäly auttaa tunnistamaan ja vastaamaan asianmukaisesti toisten ihmisten tunteisiin ja vaikuttimiin. Vahvan tunneälyn omaava ihminen on sosiaalisesti taitava. Hän pystyy ennakoimaan tilanteita. Tunneäly auttaa havaitsemaan ja tunnistamaan ihmisten erilaisuutta, mielialoja, luonteenlaatua, motivaatiota ja aikomuksia. Se auttaa tunnistamaan niitä omassa toiminnassa, lisäten kykyä tunnistaa ja ymmärtää omia reaktioitaan. Tunneäly on ystävällisyyden ja johtajuuden edellytys. Vahvuus auttaa ihmistä omien vahvuuksiensa ja oman paikkansa löytämisessä. Taidot ja kiinnostuksen kohteet tulevat käytetyksi. Vahvan tunneälyn omaava ihminen valitsee työn, ihmissuhteet ja ajanvietteet, joissa pystyy hyödyntämään kykynsä ja olemaan parhaimmillaan. Näkemyksellisyys on viisaus ja tieto - ryhmän kehittynein ja kypsä vahvuus. Se on lähimpänä viisautta itseään. Näkemyksellisyys tekee ihmisestä viisaan. Ihmiset hakevat apua näkemykselliseltä ihmiseltä, ongelmien ratkaisuun tai uudenlaisten näkökulmien löytämiseen. Omasta ja muidenkin mielestä, näkemyksellinen ihminen katselee maailmaa järkevästi. Se auttaa suhteuttamaan elämän ja maailman tärkeät asiat oikein. (Seligman 2002, 171–172; Ojanen 2007, 101.)

Transsendenssillä tarkoitetaan yleensä havaintokokemuksen ulkopuolelle jääviä asioita, joista ei saa järkitietoa. Sen ominaisuudet ulottuvat tunne-elämän ulkopuolelle ja laajemmalle liittäen ihmisen suurempaan, pysyvämpään, toisiin ihmisiin, tulevaisuuteen, kehitykseen jumalaisuuteen ja koko maailmankaikkeuteen. Transkendsenssi – vahvuuteen kuuluvat kauneuden ja taidon arvostaminen, kiitollisuus, toivo, optimismi, suuntautuminen tulevaisuuteen, henkisyys, tarkoituksen kokeminen, usko, uskonnollisuus, leikkisyys, huumori, antaumus, intohimo ja innostus. Ne ulottuvat laajemmalle alueelle liittäen ihmisen suurempaan, pysyvämpään, toisiin ihmisiin, tulevaisuuteen, kehitykseen. (Seligman 2002, 187–192; Ojanen 2007, 101)

Kauneuden ja taidon arvostamisen näkyy erilaisten luonnon, taiteen, tieteen ja arjen asioiden huomaamisena. Se on kauneuden, taitavuuden ja osaamisen näkemistä, arvostamista ja kunnioit-

tamista. Kiitollisuus näkyy kiitollisuutena hyvistä asioista. Ne eivät ole itsestäänselvyyksiä. Kiitollisuus ei kohdistu omaan itseen vaan johonkin muuhun; toisiin ihmisiin, työhön, luontoon, eläimiin jne. Kiitollinen ihminen varaa aikaa kiitosten antamiselle. Hän arvostaa elämäänsä sellaisenaan. Hän kokee ihmetystä ja kiitollisuutta elämästään, ympärillä olevaista ihmisistä ja heidän teoistaan. Toivo saa ihmisen tekemään epäitsekkeitä tekoja, jopa uhrauksia toisten hyväksi. Toiveikas ihminen kestää vastoinkäymisiä ja pyrkii omien toiveittensa mukaisiin asioihin. Toiveet voivat muuttua selkeiksi tavoitteiksi. Toiveikkailla ihmisillä on yleensä enemmän vaativampia tavoitteita ja onnistumisia. He ovat onnellisempia. Heillä on vähemmän kielteisiä tunteita, he paranevat sairauksistaan nopeammin ja valittavat harvemmin työuupumusta. Toivo auttaa saamaan elämästä kiinni ja pitämään jalat maassa. Toivo on konkreettista tavoitteita ja pyrkimyksiä sisältävää. (Seligman 2002, 187–192; Ojanen 2007, 121–124.) Optimismi ja tulevaisuuteen suuntautuminen auttavat ihmistä suhtautumaan myönteisesti tuleviin asioihin. Optimistinen ihminen odottaa hyviä asioita tapahtuvaksi ja uskoo niiden saavuttamiseen. Se tuo tyytyväisyyttä olevaan ja lisää uskoa tulevaisuuteen ja auttaa ihmistä eteen päin. Henkisyys on tarkoituksen kokemista, uskoa. Se auttaa ihmistä käsittämään maailman kaikkeuden korkeampana merkityksenä ja tarkoituksellisenä. Se helpottaa oman paikan hahmottamista kokonaisuudessa. Se vaikuttaa tekoihin, tarjoaa lohtua ja antaa ihmiselle kiinnittymistä johonkin itseään suurempaan. (Seligman 2002, 187–192; Ojanen 2007, 121–124.) mukaan ihmiset voivat olla joko optimisteja tai pessimistejä. Se näkyy heidän puheissaan. Optimistille on vain hyvää tulossa, kaikki kääntyy parhain päin. Pessimisti odottaa aina pahinta. Optimisti ajattelee vaihtoehdot itselleen sopiviksi ja tyytyy niukkaankin, omalta kannalta myönteiseen informaatioon. Hän voi liioitella onnistumisen mahdollisuuksia, minimoi oletettuja kustannuksia ja maksimoi havaitut edut. Optimistit käyttävät ongelmakeskeisiä selviytymiskeinoja, näkevät uhat haasteina ja uskovat voivansa kontrolloida maailmaa. Pessimisti toimii päinvastoin. He arvioivat perusteellisemmin vaihtoehtoja ja näkevät epäonnistumisenkin vaihtoehtona. Lievä pessimismi johtaa harkitsevuuteen ja arvioiden tarkkuuteen. Asioiden varmistaminen johtaa parempaan vaihtoehtoon ja usein hyvään lopputulokseen. Se ei kuitenkaan pessimistiä tyydytä ja vaarana on asioiden kielteisten puolien huomioiminen ja hautominen. Optimismi tai pessimismi voi olla joko luonteen piirre tai ihmisen tekemiä tulkintoja omien kokemustensa perusteella. Aluksi Tulkintatyylien tutkimus on lähtenyt liikkeelle Martin Seligmanin (1975) käsitteestä opittu avuttomuus. Aluksi avuttomuus tulkittiin automaattiseksi reaktioksi, kun ihminen koki tilanteen toivottomaksi. Pian tutkimukset osoittivat, että tilanteiden tulkitseminen on tärkeää. Pienetkin vihjeet vaikuttavat ihmisen tulkintaan. Se miten ihminen tulkitsee asioita, on hänen maailmankuvaansa eli siitä miten ihminen suhtautuu elämäänsä. Ihminen voi kokea, että kaikki vaikuttamisenmahdollisuudet puuttuvat. Tulkinnan tiedostaminen on tär-

keää. Ihminen voi kokea tilanteessa avuttomuutta ja sitä voi edistää toisen avuttomuuden näkeminen tai oman ryhmän avuttomuus, vaikka ihminen itse ei olisikaan avuton. Tulkinnoissa on kolme ominaisuutta: miten pysyviä ne ovat, miten yleisesti ne ilmenevät tai ovatko ne sisäisiä vai ulkoisia asioita. Pessimisti joka kokee työpaikalla stressiä, hän ajattelee sen johtuvan koko persoonaa kuvaavasta tai persoonallisuudesta jolle on ominaista ahdistuneisuus tai ikävien asioiden murehtiminen. Optimisti ajattelee, että kyseessä on ohimenevä asia. Hän selittää stressiin puhtaasti ulkoisilla tekijöillä joiden hoiduttua stressi loppuu. (Ojanen 2007, 130–131.)

Anteeksianto ja armeliaisuus auttavat ymmärtämään väärintekijää ja antamaan hänelle uuden mahdollisuuden. Ilman anteeksi antoa loukkausta seuraa katkeroituminen. Myös pahantekijä voi selittää tekonsa parhain päin sanomalla esimerkiksi: ”Miten joku voi hermostua noin pienestä asiasta.” ”Tuollainen asia pitää unohtaa heti, niin minäkin olen unohtanut.” ”Olin ymmärtämätön.” ”Minulla on tällainen tyyli.” Pahin vaihtoehto on se, että ihminen sanoo: ”Hän sai ansionsa mukaan.” (Seligman 2002, 187–192; Ojanen 2007, 190–193.) On ihmisiä, jotka pystyvät torjumaan koston ja katkeruuden mielestään. He voivat asettua pahatekijän asemaan ja ymmärtävät tämän teon. He haluavat antaa anteeksi ja toivovat, että pahantekijä huomaisi tekonsa ja mitä on saanut aikaan. Anteeksi antaminen ja armeliaisuus muovaavat ihmistä myönteisemmäksi, hyväntahtoisemmaksi, ystävällisemmäksi ja antoisammaksi. Ne vähentävät myös kielteisiä ominaisuuksia; vihaa, kostonhalua ja loukkaajan välttelyä. Anteeksianto sisältää kaksi ulottuvuutta; anteeksi antaminen itselle ja anteeksi antaminen toisille. Ihmisen persoonallisuuden piirteet ovat yhteydessä anteeksiantamiseen. Neuroottisuus heikentää, mutta miellyttävyys ja vastuullisuus edistivät anteeksi antamista. Yksilöitä ja sosiaalisia suhteita voidaan erotella anteeksi antamisen mukaan. Anteeksi antaminen on helpompaa sosiaalisissa suhteissa joihin halutaan, sitoudutaan ja panostetaan. Näissä anteeksi antaminen parantaa suhdetta. Anteeksiantavaisuus lisääntyy myös iän myötä. Anteeksi antavat ihmiset ovat yleensä positiivisempia, heillä on vähemmän ahdistusta, masennusta ja vihamielisyyttä. He ovat myös empaattisempia, pohtivat omia ongelmiaan vähemmän. He eivät käytä toisia ihmisiä hyväkseen, eivätkä ole narsisteja. Anteeksiantavaisuus on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin ja ihmisen depressiivisyyteen. Leikkisyys ja huumori saavat ihmisen iloitsemaan, nauramaan ja hymyilemään. Antaumus, intohimo ja innostus lisäävät eloisuutta ja vaikuttavat kokonaisvaltaiseen toimintaan. Ihminen odottaa uutta päivää ja uusia asioita ja tuntee itsensä innostuneeksi. (Seligman 2002, 187–192; Ojanen 2007, 190–193.)

### 3.4 Positiivinen psykologia organisaation johtamisessa

Positiivinen psykologian mukaisia näkemyksiä on sisällytetty myös työ- ja organisaatiopsykologiaan. Ne saavat aikaan syvää keskittymistä, ja positiivisia organisatorisia ilmiöitä, kuten virtauksen, työn imu ja hyvinvointia työssä. Positiivisen psykologian tarjoaa työelämän edistämiseen myönteisyyttä joka parantaa yksittäisen työntekijän edistymistä työssään ja saa aikaan sitä kautta myönteisiä tuloksia yksittäisiä organisaation ja koko yhteiskunnan tasolla. (Clausen, 2009, 13) Positiivisen psykologian näkemykset edistävät keskeisiä työhön liittyvien kysymysten esiin ottamista pohjoismaisissa yhteiskunnissa. Näitä kysymyksiä ovat: Miten edistetään työntekijöiden hyvinvointia? Miten parannetaan suorituskykyä valmiuksia työ-järjestöjen Pohjoismaissa? Miten pohjoismaiset hyvinvointivaltiot pystyvät varmistamaan riittävän työvoiman tarjonnan? (Clausen, 2009, 14.) Positiivisen psykologian mukainen osaamisen johtaminen ei ole kaikkitietävää, kaikkivoipaista tai ylenpalttista hyvää. Voimme silti pyrkiä niihin. Elämä saa uutta merkitystä. Se liittyy ihmisen itseään laajempaan - mitä laajempaan, sitä merkityksellisempään. Ihminen voi valita, mihin suuntaan elämässään haluaa ja mihin suuntaan sitä ohjaa. Hyvä elämä perustuu onnellisuuden tavoitteluun ja ominaisvahvuuksien käyttöön ottamisen pyrkimykseen. Mielekäs elämä lisää vahvuuksien käyttämistä tiedon, kyvykkyyden ja hyvyyden edistämiseksi. (Seligman 2002, 308–310.) Päivittäinen ominaisuusvahvuuksien käyttäminen hyödyttää jaksamista ja työtyytyväisyyttä. Työ on tyydyttävintä kutsumuksena. Se muuttaa rutiininomaisenkin työn tyydyttäväksi. Urakehityksen muuttuu kutsumukseksi. Seligman (2002) ennustaa, että tulevaisuuden työelämässä työnteosta seuraava syventyneisyys eli Flow – tila on tärkeämpi kuin rahapalkka. Se on organisaatioissa tie korkeaan tuottavuuteen. Se on tehokkaampaa kuin raha. (Seligman 2002, 199 – 222.)

Työuupumus on Positiivisen psykologian näkökulmasta työtyytyväisyyden eroosiota (Schaufeli ym. 2002, 71). Psykologian mukainen työhyvinvoinnin tutkimus on painottunut negatiivista työhyvinvoinnin näkökulmaa. Työhyvinvointi on ollut stressin ja uupumuksen oireiden puuttumista. (Kinnunen & Feldt 2005a 13.) Työhyvinvoinnin tutkiminen negatiivisesta näkökulmasta antaa vain yksipuolisen kuvan työn vaikutuksesta hyvinvointiin. Yleensä ihmiset selviytyvät työelämässä ilman suurempia ongelmia. Työhyvinvointia ei ole tarkoituksenmukaista kuvata vain sairauskeskeisesti. Positiivisen psykologian näkökulma on työhyvinvointitutkimuksen kannalta järkevää. Negatiivissävytteisen tutkimuksen tilalle tarvitaan hyvinvoinnin, terveyden ja niitä ennakoiden tekijöiden tutkimusta. Näitä positiivisen psykologian näkökulma parhaimmillaan edustaa. Siinä lähestytään työhyvinvointia työtyytyväisyyttä tarkastelemalla ja mittaamalla. Työtyty-



tyväisyys mittaa työntekijän tunnetta työstään eli sitä pitävätkö he siitä vai ei. (Mäkikangas ym. 2005, 56–60; Turner ym 2002, 715.) Työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus ovat vakiintuneita työhyvinvointitutkimuksen käsitteitä. Ne kuvastavat ihmisen myönteisiä työasenteita (Mäkikangas ym. 2005, 73.) Työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön samaistumista työhönsä. Työrooli on osa yksilön minäkäsitystä ja elämää. (Mäkikankaan ym 2005, 63.) Työimun kannalta työhyvinvoinnin kokemisessa on oleellista työntekijän vireytyminen, työhön syventyminen ja sitoutuminen (Mäkikangas ym. 2005, 73). Työimu liittyy työsitoutuneisuuteen. Se koostuu työntekijän tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta (Hakanen 2002, 42.) Rauramon (2008, 17) mukaan työn imu koostuu kolmesta osatekijästä; energisyydestä sekä sinnikkyytenä ja haluna panostaa työhön. Tarmokkuus näkyy työntekijän onnistumisen kokemuksena, vaikka työ vaatiikin ponnisteluja. Työlle omistautuminen on sitä, että työ on tekijälleen merkityksellistä. Hän kokee saavansa siitä inspiraatiota, ylpeyttä ja haasteellisuutta. Työhön uppoutuneen aika kuuluu huomaamatta. Irrottautuminen voi tuntua vaikealta. Työhön uppoutumista on syvä keskittyneisyys, paneutuminen työhön sekä siitä saatu ja koettu nautinto. Työn imun kokeminen on työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta tärkeää

Ihmisen työsuuntautuneisuus voi olla työpaikka, ura tai kutsumus. Työpaikkana se on palkkaa ja väline vapaa-ajan ja perheen elättämiseen. Ura se on syvempää sitoutumista työhön. Siinä palkan lisäksi osaaminen ja uralla eteneminen ovat tärkeitä. Ylennys tuo arvovaltaa, määräysvaltaa ja lisäpalkkaa. Kun ylennykset loppuvat, tilalle tulee turhautuminen ja työstä vieraantuminen. Ihminen alkaa hakea tyydytystä ja merkitystä elämäänsä muualta. Kutsumuksena työ antaa intohimoista sitoutumista, sen itsensä vuoksi. Työn edistää ihmisen suurempaa hyvää. Työ tuntuu tyydyttävältä, palkkaan ja urakehitykseen katsomatta. Vaikka rahan tulo ja ylennykset lakkaa, työ ei menetä merkitystään. Ihminen voi muokata sitä niin, että syventyneisyys on mahdollista. Syventyneisyyskokemuksen lisäämiseksi Seligman (2002) antaa ohjeita: Tunnista vahvuutesi. Valitse työ, jossa voit käyttää vahvuuksiasi päivittäin. Muokkaa työtä niin, että voit käyttää ominaisvahvuuksiasi paremmin. Työnantajana valitse työntekijöitä työn vaatimien ominaisvahvuuksien mukaan. Johtajana, anna työntekijän muokata työtään omien vahvuuksiensa mukaan, huomioiden tietenkin organisaation strategisten tavoitteet. Ominaisvahvuuksien huomioimisen avulla työ saadaan mielekkääksi, viihtyisäksi, hauskaksi. Syventyneisyys lisääntyy. Työtyytyväisyys vahvistaa lojaalisuutta toisia kohtaan. Työ muuttuu tuottavammaksi. (Seligman 2002, 199 – 222)

Positiivisen psykologian mukaan työssä voidaan luokitella ennakoivia työhön vaikuttavia, työhön liittyviä ja työstä seuraavia asioita, jotka vaikuttaa työn tekijän työssä menestymiseen. Työ-

terveyteen liittyviä ennakoivia tekijöitä ovat: ihmisen terveys, työolot ja – resurssit, johtajuuden laatu, oikeudet ja työpaikan kehitysmahdollisuudet. Ihmiseen itseensä liittyviä tekijöitä ovat ihmisen luonteen optimismi ja työkyky l. ammattitaito Työperäisiä kokemuksia ja asenteita ovat työn sujuminen l. virtaus, työhön sitoutuminen, työn merkitys ihmiselle, ihmisen merkitys organisaatiolle ja organisaation sitoutuminen työntekijään ja päinvastoin. Työn antamia seurauksia ovat organisaation ja yksilön tulokset, tehokkuus, hyvinvointi, palaute ja pitkäaikainen terveys. (Clausen, 2009, 14.) Sydänmaanlakan (2007) mukaan älykkään organisaation rakenne on joustava, uusiutumista tukeva. Se auttaa kohtaamaan joustavasti tulevat työelämän haasteet ja auttaa reagoimaan erilaisiin, uusiin tilanteisiin. Älykkäässä organisaatiossa arvo- ja työkulttuuri ovat selkeitä. Toiminnan perustana on yhteisesti laaditut, selkeät, kaikkien tiedostamat organisaation visio ja strategia. Toimintaa kehitetään jatkuvasti. Johtamiseen, johtamisosaamiseen ja osaamiseen panostetaan koko ajan. Itsenäinen, sitoutunut ja aloitteellinen henkilöstö on sen tärkein resurssi. Toiminta on vapaata, joustavaa, toiset huomioivaa. Jokainen käyttää ja kehittää kykyjään, tuoden uusia ideoita toiminnan kehittämiseen ja organisoimiseen. Työntekijät muodostavat organisaation tavoitteiden mukaisia, vuorovaikutuksellisia ryhmiä, tiimejä. Prosessien ja suorituksen perustana ovat asiakkaan tarpeet. Prosesseja kehitetään koko ajan. Organisaatio ei ole itsetarkoitus. Se elää tarpeen ja toiminnan vaatimusten mukaan. (Sydänmaanlakka 2007, 220–224) Älykkään organisaation henkilöstöjohtajan roolit ovat tekijä, kehittäjä, uudistaja tai näkijä. Tekijä kiinnittää huomion henkilöstöpalveluihin, palkkahallintoon, työsuhteasioihin, henkilöstöhallinnon järjestelmiin, yhteistyöhön ja työterveyshuoltoon. Kehittäjä huomioi rekrytoinnin, henkilöstön koulutus- ja kehittämisasiat, suorituksenjohtamisen, organisaation kehittämisen ja tiimitoiminnan. Uudistaja huomioi johtamisen, osaamisen ja tiedon johtamisen, osaamisjärjestelmät ja organisaation kokonaiskuntoisuuden. Näkijä kehittää strategisen henkilöstö- ja arvojohtamista ja johdon konsultointia. (Pinchot & Pinchot 1996, 76–77, 85–95; Sydänmaanlakka 2007, 234–237.)

Nämä tukevat ihmisen hyveitä ja ihmisen myönteisiä tunteita. Hetkellinen ja pysyvä onnellisuus ovat eri asioita. Hetkellistä onnellisuutta voi pitää yllä pienillä asioilla, kuten tavaran ostamisella. Pitkään odotettu, tavaran saaminen tai jonkin haaveen täyttyminen tuo hetkellisen, ohimenevät onnentunteen. Ajan kuluessa merkittävät tapahtumat eivät vaikuta kuitenkaan ihmisen onnellisuuteen. Rikkaus, kauneus tai terveyskään ei tuo pysyvää onnellisuutta. Pysyvää onnellisuutta voidaan lisätä myönteisiä tunteita ja yleistä elämän myönteisyyttä lisäämällä. (Seligman 2002, 11, 62) Kuviossa viisi on yhdistetty osaamisen johtamisen keinot ja positiivisen psykologian vahvuudet.

Kuvio 5. Osaamisen johtamisen keinot ja positiivisen psykologian vahvuudet (Seligmanin)



### 3.5 Teoreettisen osan yhteenvetoa

Johtaminen on taito saada määritelty tehtävä suoritetuksi ihmisten avulla. Johtajuus sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja ihmisten välisiä suhteita. Johtajuus on arvolutautunut ihmisten välinen vaikuttamisen prosessi. Tuotannon, markkinoinnin ohella henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeä johtamisen osa-alue. Osaaminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen kohde ja osaamisen johtamisen alue Organisaation osaaminen on sen jäsenten osaamisen summa. Se on kaiken toiminnan edellytyksenä olevaa, henkilöstöön liittyvää inhimillistä ja merkityksellistä pääomaa yksilö-, ryhmä-, että organisaatiotasolla. Osaaminen lisää organisaation olemassaolon oikeutusta. Osaamisen johtaminen on tärkeää, vaikuttavaa johtamistyötä organisaatiossa. Sen tarkoitus on tavoitteiden mukaisen osaamisen saavuttaminen ja ylläpitäminen. Osaamisen johtaminen tarkoittaa yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista lähtevää, erikseen määriteltyä organisaation osaamista. Lähijohtamisen henkilöstöammattilaiset määrittelevät, arvioivat ja mahdollistavat työntekijöiden osaamisen kehittymisen. Myös ylimmän johdon osallistuminen on keskeistä ja merkittävää osaamisen kehittämisessä. Organisaation onnistunut osaamisen johtaminen vaatii henkilöstön, lähiesimiesten, keskijohdon, ja ylimmän johdon yhteistyötä. Osaaminen on organisaation strategisen kyvykkyyden perusta, työntekijälle työssä menestymisen perusta ja johdolle ja esimiehille tavoitteiden saavuttamisen ja johtamistyön perusta. Organisaatio-

tion ylimmän johdon vastuulla on toiminnan ja osaamisen johtamisen visiointi ja strategian luominen. Heidän tehtävänsä on yhdessä keskijohdon kanssa jalkauttaa laadittu strategia ja visio yksiköiden toimintaan. Ylin johto, lähijohto ja tiimivetäjät määrittelevät organisaation strategista osaamista, arvioivat sitä sekä suunnittelevat hankkivat sitä käytännön toiminnan tavoitteiden mukaan. Lähiesimiesten ja työntekijöiden tehtävä on osaamisen johtamisen toimenpiteiden käytännön toteuttaminen ja yksilöllisten tulosten arvioiminen.

Onnistunut osaamisen lisääminen on strategista suunnittelua sekä aktiivista, taitavaa johtamista edellyttävää, systemaattista toimintaa. Osaamattomuus näkyy kaikessa toiminnassa, työtyytyväisyytenä, viihtyvyydessä, työhyvinvoinnissa sekä asiakas- ja sidosryhmäpalautteissa ja arvioinneissa. Osaaminen näkyy hyvinä teknologisinä käytänteinä ja laadukkaina palveluina ja tuottavuutena organisaatiossa. Osaamisen johtamisen tavoite on yksilön osaamisen lisääminen, kehittäminen ja uudistaminen sekä uuden osaamisen kytkemistä käytännön toimintaan ja kilpailukyvyn kehittämiseen. Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmään kuuluvat: suunnittelu- ja seuranta järjestelmät, kehittämisjärjestelmät, osaamista tukeva muu henkilöstöresurssien johtamistoiminta. Näiden lisäksi tarvitaan tietohallinto- ja tietojärjestelmät, organisaatorakenne, tapa organisoida työtä sekä oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt ja osaamisen riskien hallinta. Tärkeintä on yksittäisten yksilön osaamisen lisääminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen, sekä yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen ja kehittäminen.

Palvelu- ja tuotanto- organisaatioissa tarvittavaa osaamista linjataan yleensä palvelu- henkilöstö ja osaamisstrategioissa. Strategisen osaamisen johtamisen lähtökohtana on palvelustrategia, jossa osaamista ennakoitaan tulevien palvelutarpeiden mukaan. Organisaation osaamisprosessiin liittyy kokonaisosaamisen huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Se käsittää strategialähtöisen orientaation osaamistarpeen määrittelyyn, osaamisen kehittämisen tukemiseen ja osaamisen suuntaamiseen. Osaamisen tukeminen näkyy osaamisen merkityksellisyyden tiedostamisessa, asian näkyväksi tekemisessä ja osaamisasioihin keskittymisenä organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa. Hyvää, vuorovaikutuksellista ilmapiiriä on organisaation oppimisen edellytyksenä. Esimerkillä johtaminen on esimiehen innostumista ja suhtautumista työhönsä, ammatitaitonsa kehittämiseen sekä kokonaisvaltaista sitoutumista toimintaan ja muutoksiin. Esimies edistää organisaation osaamista, rohkaisemalla ja lisäämällä osaamiseen, organisaation tavoitteisiin ja toimintaan liittyvää keskustelua. Osaamista tukevia toimintamalleja ovat säännölliset osastopalaverit, kehityskeskustelut, yhteiset strategiset ja muut suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut ja niin edelleen. Työelämässä oppimista tapahtuu koko ajan ilman erityisiä järjestely-

jä tai resursseja. Oppimista on neljää tyyppiä: formaalia, nonformaalia, informaalia ja satunnaista oppimista. Osaamisen johtamisen keinoja ovat mm. koulutus, mentorointi, työnohjaukselliset toimintatavat ja erilaiset valmennukset, yhdessä, työssä oppiminen ja tiedon siirtäminen puhumalla ja keskustelemalla, palaverit, perehdyttäminen, työnkierto, projektit, erityistehtävä. Osaamisen johtamisessa, motivoiva palkitseminen on osa osaamisen strategiaa. Se lisää työn houkuttelevuuteen ja vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen, motivaatioon ja kehittymiseen. Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus on tärkeää. Palkitseminen sitouttaa ja motivoi kehittämistyöhön ja osaamisen kehittämiseen. Rahapalkka on tärkeää. Ajan ja kokemuksen myötä sen tärkeys himmenee. Osaamista palkitseva palkkaus huomioi tehtävän osaamisvaatimuksen, vastuullisuuden tai laajuuden. Myös vastuut, kuormitus ja työolot vaikuttavat palkitsemiseen. Palkitsemisen lähtökohtana ovat työnprosessikuvaukset. Niissä määritetään palkittavat tehtävät, niiden laajuus, vastuut ja muut edellytykset sekä vaatimukset, tarkoitus ja tavoitteet. Palkkauksessa on huomioitava työn laajuus, osaamisvaatimus ja vastuu. Myös yksittäisistä taidoista voidaan palkita erillisellä palkan osalla. Palkan määräytymisperusteet pitää olla aina samat, samaa osaamista vaativaa työtä tekeville. Palkitseminen voi olla muita työsuhte-etuja, kuten liikuntapaikkojen käyttö jne.

Positiivinen psykologia perustuu tutkittuun tietoon. Hyvinvointia edistävä positiivinen ajattelu on osa positiivista psykologiaa. Positiivisen psykologian keskeisiä tutkimuskohteita ovat ihmisen hyvä luonne, myönteiset, subjektiiviset kokemukset ja persoonallisuuden piirteet, kansalaishyveet, vahvuudet, kyky selviytyä sekä ihmisen hyvinvointia edistävä toiminta. Positiivinen psykologia tutkii lisäksi, hyvinvointia edistävää ympäristöä sekä ihmisen onnellisuuden ja elämänhallinnan perusteita ja antajaa. Se ei ole vain positiivista ajattelua. Positiivinen psykologia tutkii ihmisen myönteisiä tunteita, yksilöllisiä vahvuuksia ja hyveitä. Onnellisuus ei ole hetkellistä onnen tunnetta. Positiivinen psykologia tutkii myös ihmiselämän onnellisia ja onnettomia hetkiä sekä niiden muodostamaa kokonaisuutta, sen vahvuuksia ja hyveitä joista elämänlaatu muodostuu. Aito myönteisyys saadaan vahvuuksia ja hyveitä harjoittamalla. Se ei tule ”oikotien” kautta saavutettujen tunteiden tulosta. Aito elämä ja hyvinvointi ovat henkilökohtaisten hyveiden ja vahvuuksien seurausta. Ymmärtääksemme omaa hyvinvointiamme, meidän on tiedostettava vahvuutemme ja hyveemme sekä niiden osuus elämässämme. Vahvuudet ja hyveet tuottavat, myönteisinä ominaisuuksina, mielihyvää ja tyydytystä elämäämme. Luonteenpiirteet ovat, sekä myönteisiä että kielteisiä ominaisuuksia, jotka toistuvat meissä eri aikoina, eri tilanteissa. Ne ovat taipumuksia, jotka tekevät hetkellisistä tuntemuksista todennäköisempiä. Esimerkiksi optimistinen ihminen tulkitsee ongelmansa ohimeneviksi, hallittaviksi ja kertaluontoiseksi.

Usealla ihmisellä on kokemus, kun jokin asia tempaa hänet täysin mukaansa. Tällainen tila on Flow-tila. Ihmiselle Flown voi aiheuttaa esim. valokuvaus, shakinpeluu, lukeminen, puutarhanhoito jne. Hitaan ryhtymisen jälkeen, vauhtiin päästyään, ihminen ei mieti, miten toimii. Flow on ihmiselle helpotus. Siinä tietoisuus saa levätä. Flow -tilassa on ominaista voimakas keskittyminen, herpaantumaton kiinnostus ja nautinto. Flow-tila on tarkkaavaisuuden kohdistamisen tulos. Seurauksena on tietoisuuden järjestyminen. Kun ihmisellä on usein flow-tiloja, hän nauttii elämästään. Hän tekee asioita niiden itsensä vuoksi. Tutkimusten mukaan ”Flow – ihmiset” ovat taivoitteellisia, He ovat tyytyväisempiä elämäänsä. Flown syntymiselle ovat otollisia hyvät taidot ja riittävät haasteet. Flown saavuttamisen taito edistää arkielämässä tarvittavien asioiden sujumista. Ihminen voi saada flow-tilan mistä tahansa haastavasta asiasta. Tehtävän ei tarvitse olla moraalisesti arvokas. Kasvatus ja kulttuuri vaikuttavat Flown merkitykseen. On myös ihmisiä, jotka eivät koe flowta juuri koskaan. Flow-tilaa kokeville, toiminnan vähäiset haasteet ovat kauhistus. (Ojanen 2003, Luento Flow-ilmiö)

Positiivisen psykologian periaatteet tukevat älykkään organisaation piirteitä. Positiivisen psykologian kolme tutkimusnäkökulmaa ovat myönteisten tunteiden, ominaisuuksien (vahvuudet ja hyveet, kyvyt, älykkyys ja ruumiinkunto) ja myönteisten instituutioiden (demokratia, perheiden) tutkimus. Nämä tukevat ihmisen hyveitä ja ihmisen myönteisiä tunteita. Hetkellinen ja pysyvä onnellisuus ovat eri asioita. Hetkellistä onnellisuutta voi pitää yllä pienillä asioilla, kuten tavaran ostamisella. Pitkään odotettu, tavaran saaminen tai jonkin haaveen täyttyminen tuo hetkellisen, ohimenevät onnentunteen. Ajan kuluessa merkittävät tapahtumat eivät vaikuta kuitenkaan ihmisen onnellisuuteen. Rikkaus, kauneus tai terveyskään ei tuo pysyvää onnellisuutta. Pysyvää onnellisuutta voidaan lisätä myönteisiä tunteita ja yleistä elämän myönteisyyttä lisäämällä. (Seligman 2002, 11, 62) Kuviossa viisi on yhdistetty osaamisen johtamisen keinot ja positiivisen psykologian vahvuudet.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen haastatteluteemoina olivat: osaamisen merkitys organisaatiossa, osaamisen johtamisen käytännöt sekä positiivisuus osaamisen johtamisessa. Haastatteluteemat ja kysymykset ovat liitteenä (liite 2.). Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Sosiaali- ja terveystieteiden organisaatio eli SoTe -palvelut. Tutkimuksessa tarkastellaan positiivisuutta, henkilöstöjohtamiseen liittyvässä osaamisen johtamisessa, positiivisen psykologian näkökulmasta. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: Mikä merkitys osaamisella ja osaamisen johtamisella on SoTe – palveluorganisaatiossa? ja Mikä on positiivisuuden ja positiivisen psykologian mukaisten vahvuuksien mukaisen johtajuuden rooli osaamisen kokonaisuudessa? Tutkimuksen tietolähteenä ovat satunnaisesti valitut kymmenen, johtamisen eri tasolla, SoTe -palveluissa työskentelevää, osaamisen johtamisen suunnitteluun, lisäämiseen, kehittämiseen ja toteutukseen osallistuvaa esimiestä ja heidän haastattelunsa.

Haastateltavien yhteystiedot sain Pohjoissuomen Aluehallintoviraston AVI:n kautta. Oulun alueen kuntien SoTe -palvelujen esimiesten nimet saatuani, selvitin tutkimukseen halukkaita, osaamisenjohtamisesta kiinnostuneita, eri tehtävissä toimivia johtavia virkamiehiä ja esimiehiä. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus tuoda esille haastateltavien taustaorganisaatioiden tietoja. Haastateltavien taustaorganisaatiot olivat väestöpohjaltaan noin 2000 – vajaan 20 000 asukkaan kaupunkia ja kuntia. Tutkimuksessa ei käsitellä taustaorganisaatioita lainkaan, jotta tutkittavien anonymisuus säilyisi. Tutkimuksessa käsitellään yksittäisten esimiesten ajatuksia, kiinnittämättä niitä mitenkään heidän toimintaympäristöön. Näin siihen riittää tutkittavien henkilökohtainen suostumus tutkimusluvaksi. Periaatteellisen, alustavan suostumuksen tutkimukseen kysyin sähköpostilla tutkittavien esimiehiltä, kysyessäni yhteystietoja. Yhteystiedot saatuani, lähestyin haastateltavia henkilökohtaisesti sähköpostin välityksellä. Kerroin saatekirjeessä (liite 3.) tutkimuksen aiheesta, tarkoituksesta ja haastattelua ohjaavista teema-alueista, tutkimukseen liittyviä periaatteita ja pelisääntöjä. Tutkimukseen osallistuvat saivat halutessaan tarkentaa tutkimukseen liittyvää informaatiota. Niitä ei tullut. Kaikki kymmenen lupautuivat osallistumaan tutkimukseen.

### 4.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimusmenetelmä koostuu havaintojen keräämisen tavoista ja käytännöistä. Metodi on sääntöjen ohjaama tutkimuksellinen menettelytapa. Sen avulla haetaan tieteellistä tietoa ja pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Metodologia, eli menetelmäopilliset periaatteet ovat metodien

tutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 178) Tutkimusmetodologia koostuu tietoon ja tiedon tuottamiseen eli epistemologiaan liittyvistä tieteenfilosofisista kysymyksistä. Siinä pyritään vaikuttamaan, laajentamaan sekä jäsentämään tieteellistä maailmankuvaa. Metodologia kuvaa tutkijan käsitystä tieteellisestä tiedonhankinnasta ja tieteellisestä totuudesta. (Paunonen & Vehviläinen – Julkunen 1997, 29) Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä ovat yhteydessä toisiinsa. Metodologia on metodien taustalla olevien oletusten ja lähtökohtien tutkimista. (Hirsjärvi ym. 2007, 179)

Tutkimuksen tutkimusmenetelmä ja aineiston keruumenetelmä on kvalitatiivinen, laadullinen teemahaastattelu. Teemahaastattelu koostuu tutkimuskysymyksiin vastauksia antavista, analyysiä helpottavista teemoista, sekä tarkentavista kysymyksistä. Teemahaastattelu on joustava tiedonkeruutapa. Haastatteluteemat ja niitä tarkentavat kysymykset laaditaan etukäteen. Haastattelija voi vielä haastattelutilanteessa tarkentaa kysymyksiä, selventää ilmaisuja, oikoa väärinkäsityksiä. Hän voi keskustella haastateltavan kanssa. Haastateltava voi edetä kysymysjärjestyksessä, tarkentaen kysymyksiä. Haastattelun avulla tutkitaan ihmisen ajatuksia, tunteita, uskomuksia ja käsityksiä. Tutkittavien asioiden yksilölliset tulkinnat ja vuorovaikutuksesta nousevat merkitykset ovat teemahaastattelun keskeisiä elementtejä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Teemahaastattelussa haastateltava ymmärtää valittujen teemojen sisällön. Hän voi pilkkoa kysymyksiä tarpeen mukaan. Hänen annetaan kertoa asiasta ajatustensa ja ymmärryksensä mukaan. Haastattelija voi tehdä selkeyttäviä kysymyksiä. Tutkimuksen positivistisen, realistisen tiedon keruutavan vuoksi, haastattelussa ei pyritä täyteen objektiivisuuteen. Tavoitteena on tosiasioiden, olemassa olevien näkemysten kuvaaminen ja todentaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pystytä täysin irtaantumaan arvolähtökohdista tai objektiivisuudesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 157- 160.). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan ja tutkittavien välinen vuorovaikutus (Paunonen, & Vehviläinen – Julkunen 1997, 29). Tutkija osallistuu aineiston keräämiseen. Näin hän ei ole pelkkä tutkimuksen taustavaikuttaja. (Kylmä & Juvakka, 2007, 28.) Haastattelussa ja kyselyssä saadaan tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii tavallaan. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 74.) Tämän tutkimuksen tietolähteenä ovat kymmenen SoTe – palvelujen eri johtamisen tasoilta, satunnaisesti valitun osaamisen johtamisen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvan haastattelut. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ja lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Vaikka se on moninaista, tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tutkittavaa asiaa mahdollisimman todentavasti ja kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineiston keruu tapahtuu luonnollisesti ja lähellä todellista tilannetta. (Hirsjärvi ym. 2007, 157- 160.) Tutkimuksessa pyritään positivistiseen, realistiseen tietoon. Tavoitteena on tarkastella haastateltavien kuvaamia kokemuksia osaamisen johta-



misesta, sellaisena kuin he itse ne kokevat. (Silverman 2006 117–147). Soveltuvien osin, tutkimuksessa hyödynnetään avoimen, strukturoimattoman haastattelun periaatteita, etenkin mahdollisuutta syventää kysymyksiä haastattelun kuluessa, tutkimuksen etenemiseksi, asian syventämiseksi ja tulosten parantamiseksi.

Tutkimuksen haastatteluteemoina olivat: osaamisen merkitys organisaatiossa, osaamisen johtamisen käytännöt sekä positiivisuus osaamisen johtamisessa. Teemahaastattelussa on perusoletuksena se, että haastateltava ymmärtävät teemojen sisällöt ja pystyvät pilkkomaan ne mielessään, tarvittavaan syvyyteen. Avoimessa haastattelussa haastateltavan annetaan kertoa asiasta ymmärryksensä mukaisesti. Metodologinen valinta on tärkeää tehdä tutkimuksen luonteen mukaisesti. Se vaikuttaa haastatteluaineistoon keräämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 76–79) Yksilöhaastattelu antaa parhaan kuvan ihmisen omista kokemuksista ja mielipiteistä (Vilkkä 2005, 101). Haastattelututkimukseen valitaan yleensä pieni joukko, vapaaehtoisia ihmisiä, joilla on kokemusperäistä tietoa tutkimukseen liittyvistä asioista (Janhonen & Nikkonen 2003, 126). Tämän tutkimuksen tavoite on saada tietoa haastateltavien omista, subjektiivisista, yksilöllisistä ajatuksista ja mielipiteistä positiivisuudesta osaamisen johtamiseen liittyen. Aineiston keruutavaksi on näin valittu yksilöhaastattelu. Yksilöhaastattelut toteutetaan valmiiden teemojen mukaan. Tarkentavilla kysymyksillä pyritään saamaan riittävästi vastauksia asetettuihin teemoihin ja kysymyksiin analyysin onnistumiseksi.

Tutkimuksessa on hyödynnetty Lapin yliopiston tutkimustyön ammattilaista ohjausta. Ohjaajana on toiminut professorit Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkala. He ovat arvioineet ja tarkastelleet kysymykset viitekehyksen kannalta ennen haastatteluja. Haastattelurungon valmistumisen jälkeen tein sen mukaisen esihaastattelun. Esihaastattelu on teemahaastattelussa tärkeää haastattelun suunnitelmaksi. Esihaastattelun tarkoitus on testata haastattelurunkoa, teema-alueiden järjestystä ja kysymysten muotoilua. Esihaastattelun avulla voi arvioida haastattelun pituutta ja muokata kysymyksiä ymmärrettävämmäksi. Esihaastattelu ei tuonut tarvetta muokata haastattelurunkoa ja näin hyödynnän sen analyysissä. Tutkimuksen teemoja tarkentavat kysymykset on laadittu viitekehyksestä nousevien näkökulmien mukaan. Teemojen ja syventävien kysymysten laatiminen ja valitseminen on viitekehyksen ja tutkimuskysymysten jälkeen haasteellisin, mutta tärkein tehtävä. Ne ohjaavat tutkimuksen etenemistä ja valittuja teemoja ja ajattelua tehokkaasti, mutta ei liian tehokkaasti, viitekehyksen tavoitteiden suuntaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 46). Metodologisesti teemahaastattelu korostaa ihmisten ja vuorovaikutuksen antamia tulkintoja ja merkityksiä eri asioista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa. Jotta

tutkimuksessa saadaan vastaus asetettuihin kysymyksiin, on pidättäydyttävä viitekehykseen perustuvissa teemoissa. Laadullisen tutkimuksen perinteeseen liittyy, että kaikilta haastateltavilta kysytään samat, ennalta laaditut kysymykset. Tutkijan tehtävä on pitää haastattelu aiheessa ja koossa. Viitekehyksen mukaisista, ennalta valituista teemoista ja kysymyksistä huolimatta, on tärkeää antaa haastateltavan puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77, 78)

## 4.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa pyrin hyvään eettiseen käytäntöön. Eettisyydelle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Eettisiin kysymyksiin ei ole yksiselitteisiä vastauksia. Jokainen tarkastelee eettisyyttä omasta näkökulmastaan. On tärkeää tuntea eettisen analyysin neljä vaihetta; eettisten kysymysten tunnistaminen, kysymykseen reagoiminen, valintaan sitoutuminen ja ratkaisun arvioiminen eri näkökulmista. Ulkoisten paineiden ei pidä antaa vaikuttaa liikaa työhön ja valintoihin. Muidenkin näkemykset ovat huomioiva. Itsenäinen eettinen pohdinta on tärkeää. On tiedotettava mitä ollaan tutkimassa ja mitkä ovat kysymykset joihin vastausta haetaan. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 27–28) Tutkimuseettiset periaatteet ovat yleisesti, tiedeyhteisöjen hyväksymiä. Tutkimuksen eri vaiheissa on huomioitava oman yliopiston eettisen toimikunnan ohjeet. Niiden tarkoitus on herättää tutkija huomioimaan eettisyys omassa tutkimuksessaan. Ne käsittelevät tutkimukseen liittyvää eettisyyttä, tutkimuksen eri vaiheissa; aiheen valinnassa, tutkimuksen yhteiskunnallisen merkittävyyden harkinnassa ja tiedonhankinnassa. Eettiset ohjeet kohdistuu lisäksi tutkittavan kohtelemiseen ja oikeuksiin; tiedon antaminen, tutkimukseen pyytäminen, suostumus, ihmisarvon kunnioittaminen, itsemääräämisoikeus ja päätösvalta. Ohjeet käsittelevät tutkijan epärehellisyyttä, plagiointia, tuloksen yleistämistä, raportointia, muiden tutkijoiden kunnioittamista, tutkimuksen ohjaamista sekä mahdollista taloudellista etua. (Lapin yliopiston tiede-neuvosto 2009, 5-7; Hirsjärvi ym. 2007, 23–27.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida mittausvirheettömyyden eli reliaabeliuden sekä pätevyyden eli validiuden suhteen. (Soininen 1997, 43.) Näihin vaikuttavat monet asiat tutkimuksen aikana. Tutkimuksen käsitevalidius paranee, jos tutkittavasta ilmiöstä pystytään tavoittamaan keskeiset käsitteet. Sitä lisää huolellinen perehtyminen aikaisempiin tutkimuksiin ja paneutuminen tutkimukseen valittujen käsitteiden määrittelyyn. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 129.) Luotettavuuteen jo haastatteluvaiheessa vaikuttaa teema-alueet ja niiden lisäkysymykset. Varautumalla riittävän useaan kysymykseen kustakin teema-alueesta, voidaan tutkimuksen sisältövalidiutta lisätä. Virheiden minimoimiseksi haastateltavia on oltava riittävästi. Haastattelijan on tunnettava

haastateltava joukko. (Lapin yliopiston tiedeneuvosto 2009, 5-7; Hirsjärvi & Hurme 1993, 129.) Haastattelun haastateltavat erikseen. Kaikilla haastateltavilla on sama haastattelurunko. Näin saan kaikilta samansuuntaisia tuloksia. Haastateltavien valintaan liittyvän luotettavuuden lisäämiseksi annoin Oulun ja Koillismaan kuntien alueen SoTe -johtajien esittää haastatteluun osallistujia. Empiirisen osan laatimisessa, koko ajan tutkimuksen edetessä ja aineiston keruuvaiheessa, pyrin syventämään tutkimusaihetta ja siihen liittyviä käsitteitä ja aikaisempia tutkimuksia. Näin teemojen ja kysymysten luokittelu vastaa teoreettisen viitekehyksen sisältöjä omassa ajattelussani. Haastatteluaineiston käsittelin kahden viikon kuluessa viimeisen haastattelun toteutuksesta. Hirsjärven (1993) mukaan analyysi on hyvä aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, jotta sitä voidaan täydentää tai selventää helpommin. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 108) Tulosten todenperäisyys on jokaisen tutkimuksen tavoitteena. Teemahaastattelu tuo mahdollisuuden tarkastella tuloksia moni-ilmeisesti. Siinä etsitään tutkittavien ilmiöiden vivahteita, jotka välittävät tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia. Huomioin kuitenkin anonyymiuden jättämällä pois kohdat, joista voi mahdollisesti tunnistaa haastateltavan henkilöllisyyden tai taustaorganisaation. Näin voin tarvittaessa tarkastella luotettavuutta koko ajan. Tulosten analyysivaiheessa aineistoa tarkastellaan, valikoiden teema-alueittain (Hirsjärvi & Hurme 1993, 109). Analysoin tutkimusaineiston sisällön analyysi-menetelmää käyttäen. Tulokset ovat toteavia ja kertovat todellisesta elämästä. Sisällön analyysi on laadulliseen eli kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Se on analyysikokonaisuus, jolla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Sen avulla analysoin aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Janhosen (2003) mukaan sisällön analyysissä tutkittava aineisto tiivistetään siten, että voidaan kuvailla yleistettävästi tutkittavaa ilmiötä. (Janhonen & Nikkonen 2003, 23.) Käsittelen aineistoa impressionistisesti, eli jonkin verran epätarkemmin (Hirsjärvi & Hurme 1993, 115). Analysoin ja jäsennän tutkimusta teoriaosuudesta nousvien teemojen mukaisesti. Jaan aineiston litteroinnin jälkeen teemoittain niin, että jokaisen haastateltavan vastauksia tulee jokaisen teeman alle. (Aaltola & Valli 2007, 42)

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Tutkimuksen kulku

Haastattelin tutkimukseen, kolmen viikon aikana kymmentä SoTe -palvelujen esimiestä. Otin heihin yhteyttä sähköpostilla. Jo keväällä olin yhteydessä Pohjoissuomen Aluehallintoviraston infoon. Lähetin sinne kysymyksen, miten saisin tutkimukseeni haastateltavia. Pyysin Oulun läänin alueella toimivien SoTe -palvelu-organisaatioiden johtajien yhteystietoja. Toimistotyöntekijä lähetti AVI:n johtajan luvalla Oulun läänin alueen SoTe -palvelujen johtavien viranhaltijoiden yhteystiedot. Lähetin heille viestiä. Kerroin itsestäni Pro Gradu-tutkimukseni aiheesta ja tarkoituksesta. Sain positiivisen vastaanoton. Monet suosittelivat alaisiaan haastatteluun. Sain heiltä esimiesasemassa toimivien virkamiesten nimiä ja sähköpostiosoitteita. Valitsin haastateltavat näiden perustella huomioiden haastattelun käytännön toteutuksen. Lähetin kesän alussa sähköpostia kymmenelle SoTe -palveluiden esimiehelle. Pyrin valitsemaan haastateltavat niin, että heitä olisi johtamisen eri tasoilta ja sekä Sosiaali- että terveystoimen alueelta. Sain kaikilta vastauksen ja alustavan lupauksen osallistua haastatteluun. Saadakseni haastatteluun tasaisesti eri esimiestasolla toimivia esimiehiä, päätin haastatella kaikkia kymmentä myönteisen vastauksen antanutta henkilöä. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden organisaatioiden taustalla olevien kuntien ja kaupunkien väestöpohja vaihteli n. 2000 asukkaasta vajaaseen 20 000. Anonyymiuden säilyttämiseksi tutkimuksessa ei kerrota tarkemmin haastateltavien taustaorganisaatioiden ominaispiirteitä. Koulutukseltaan seistä oli yliopistotutkinnon suorittaneita kuusi (6), ammattikorkeakoulututkinto yhdellä (1) ja opistoasteen tutkinto oli kolmella (3). Työkokemus johtajana tai lähiesimiehenä vaihteli kolmesta kolmeenkymmeneen vuoteen. Työkokemus esimiestyössä vaihteli kolmesta vuodesta kolmeenkymmeneen vuoteen. Keskimääräinen kokemus esimiestyössä oli 14 vuotta. Haastateltavista kolme kuului strategiseen suunnitteluun ja laatimiseen osallistuvaan, ylimpään virkamiesjohtoon. Strategiaa jalkauttavaan, keskijohtoon osallistuvia, käytännön työtä linjaavia esimiehiä oli kolme. Lähiesimiehenä, käytännön osaamisen johtamisen toteuttajia oli neljä. Iältään haastateltavista neljä kuului ikäryhmään 40–50 –vuotiaat, neljä 51–60 vuotiaat ja yli 60 vuotiaita oli kaksi. Haastateltavien keski-ikä oli 51.9 vuotta.

Alustavan haastatteluluvan saatuaani, sovin kaikkien haastateltavien kanssa haastatteluajankohdat. Lähetin heille tarkemman saatekirjeen, jossa kerroin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta (liite 3.). Lähetin heille laatimani haastatteluteemat ja tarkentavat lisäkysymykset. Toteutin haastattelut kolmen viikon aikana elo-syyskuussa vuonna 2012. Sovin haastateltavien kanssa, heille itselleen

parhaiden sopivan haastatteluajankohdan. Varasin heille riittävästi aikaa miettiä ja syvennellä teemoihin liittyviä kysymyksiä ja ajatuksiaan. He saivat, halutessaan keskustella teemoista työpaikallaan tai muiden tahojen kanssa. Haastattelun yhteydessä kysyin tarvittavat taustatiedot (liite 1.). Pyysin kirjallisen suostumuksen tutkimukseen (liite 4.). Haastattelut ja tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltava saivat vielä tutkimuksen edetessä kieltäytyä osallistumisesta. Lupasin lähettää tutkimuksen analyysiosuuden luettavaksi haastateltaville ennen valmistumista. He voivat tarkistaa itse anonyymiuden säilymisen. Tein haastattelut, täysin haastateltavien ehdoilla. Käytin aikaa niin paljon kuin he tarvitsivat. Toteutin haastattelut joustaen, haastateltavien tarpeiden mukaan. Pyrin tilanteissa hyvään tunnelmaan. Suoritin haastattelut eripituisien matkojen takana. Automatkojen aikana sain itse syvennellä ajatuksissani haastatteluja ja miettiä niiden antamaa tietoa. Nauhoitin haastattelut Sony – merkkisellä, digitaalisella tallentimella. Kaikkien haastattelut sujuivat hyvin, lähes laadittujen teemojen ja lisäkysymysten mukaisesti. Sain paljon lisää informaatiota eri organisaatioiden osaamisen johtamisesta. Keskimääräinen haastattelu-aika oli 43 minuuttia. Haastattelujen jälkeen, haastattelut litteroitiin lähes sanatar-kasti. Käytin siihen ostamani, digitaalisen sanelimen mukana tullutta SoundOrganizer – sanelun purkuohjelmaa. Kirjoitin haastattelut mahdollisimman tarkasti Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Huomioin haastateltavien ja organisaationsa salassa pysymisen. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 84 sinua.

Haastattelujen teema-alueet olivat: osaamisen merkitys organisaatiossa, osaamisen johtamisen käytännöt sekä positiivisuus osaamisenjohtamisessa. Jokaisessa teemassa oli tarkentavia kysymyksiä. Osaamisen merkityksen tarkentavat kysymykset liittyivät osaamisen merkitykseen, strategisuuteen, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen lisäämiseen liittyviin käytäntöihin sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Osaamisen johtamisen tarkentavat kysymykset liittyivät osaamisen johtamisen tärkeyteen ja osaamisenjohtamiseen liittyvien asioiden huomioimiseen, haastateltavan omaan rooliin osaamisen johtajana, osaamisen johtamisen keinoihin sekä osaamisen johtamisen merkityksestä tulevaisuuden organisaatioissa. Positiivisen psykologian teeman tarkentavat kysymykset liittyivät palautteen antamiseen, osaamisen huomioimiseen, sanalliseen tunnus-tukseen, palkitsemiseen ja haastateltavan suhtautumiseen kehittämisen, suunnitelmien ja toiminnan ”ihmettelijöihin” ja kyseenalaistajiin, haasteiden ja erimielisyyksien ratkaisemiseen, vahvuuksien ylläpitämiseen ja osaamisen ilmapiirin ylläpitämiseen. Lopuksi annoin haastateltavalle mahdollisuuden kertoa muista organisaation osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista. Kysyin: Mitä muuta haluaisit sanoa organisaation osaamisen johtamisesta?

Tutkimustulokset analysoin seuraavien, haastattelutulosten painotuksen mukaisten jaottelun mukaan. Analyysin teemat olivat: Osaamisen merkitys organisaatiossa, Taitava osaamisen johtaminen ja Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteita. Neljännessä kappaleessa mietin positiivisen psykologian vahvuuksia osaamisen johtamisessa haastattelujen pohjalta. Mietin, miten positiivisen psykologian vahvuuksien; Viisaus ja tieto sekä transsendenssi elementit nousevat esiin osaamisen johtajien haastatteluaineistosta.

## 5.2 Osaamisen merkitys organisaatiossa

Riitta Viitalan mukaan (2007) henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation muiden johtamisen osa-alueiden tavoin tärkeä kokonaistoiminnan kannalta. Syväjärven (2005) mukaan toimintaan liittyvä osaaminen on modernin organisaation toiminnan edellytys.

*”Organisaatiotasolla pitää olla strategiat, suunnitelma siitä miten uutta osaamista hankitaan, kenelle sitä hankitaan, mitä hankitaan, millä rahalla, millä tyylillä? Se perustuu jo lakiin... että suunnitelmat tehty. Ne ovat valtuuston hyväksymät” (H7)*

Haastateltavat näkivät osaamisen tärkeimpänä ja keskeisimpänä elementtinä organisaatiossaan. Sen määrä ja laatu määritellään organisaation strategiassa. Toiminnan ja olemassaolon tarkoitus, perustehtävä määrittää mitä ja millaista osaamista tarvitaan. Osaamisen avulla saadaan organisaation perustehtävä toteutetuksi. Asiakas saa avun ja tarvitsemansa palvelun. Oikein kohdennettuna osaaminen helpottaa työn tavoitteiden asettamista, resursointia ja lopputuloksen saavuttamista. Osaaminen auttaa myös työntekijää suuntaamaan ja arvioimaan osaamistaan sekä priorisoimaan työtään ja toimintaansa. Strategisen osaamisen avulla pystytään arvioimaan, ovatko oikeat resurssit oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Osaaminen on laaja käsite. Osaamista tarvitaan käytännön työhön ja johtamiseen, hallinnon ja kaikilla alueilla.

*”...tarvitaan luovaa osaamista, luovuutta, kekseliäisyyttä ja joustavuutta” (H5)*

*”vos:lla on kaikki sisätauti- kirurginen, mmt-, päihde-, saatto-, dementiapotilaita, niin monen näköistä osaamista tarvitaan.(H3)*

Syväjärven (2005) mukaan osaamisvaatimuksia tulee käsitellä organisaatiossa, sekä yksilö-, ryhmä-, että organisaatiotasolla. Haastateltavien mielestä SoTe -organisaatioissa tarvitaan mo-

nenlaista, -laatuista ja -tasoista osaamista. Sitä tarvitsevat kaikki, organisaatiossa käytännön työssä, johtamisessa, hallinnossa, sen kaikilla osa-alueilla olevat. Organisaation toimintaa eri näkökulmista tarkasteltaessa, tarvitaan erilaista ja eritasoista tietoa. Työntekijällä, joka hakeutuu SoTe – palvelujen tehtäviin, on perustehtävän kannalta, ammatillisesti oikein kohdennettu substanssiin liittyvä osaaminen. Teoreettista tietoa saadaan ammatillisista tutkinnoista, kirjoista, sähköisistä tietolähteistä, koulutuksessa ja erilaista ajankohtaisista tutkimuksista. Käytännöllistä osaamista saadaan harjoittelemalla erilaisia toimenpiteitä, seuraamalla toisen työskentelyä ja tekemällä työtä.

*”SoTe – palveluissa, toiminnan edellytys on kohdennettu, ammatillinen osaaminen eli substanssiosaaminen.” (H6)*

Viitalan (2007) mukaan oppiminen, osaaminen ja kyky hyödyntää osaamista on organisaation kilpailukyvyyn edellytys. Samoin näkevät tutkimuksen haastateltavat. Heidän mielestään osaaminen vaikuttaa organisaation resursointiin.

*”Vaikka on paljonkin ihmisiä, mutta jos osaaminen puuttuu, se ei palvele ketään, ei asiakasta eikä organisaatiota.” (H1)*

*”Osaamisen merkitys oli ratkaisevaa... resursoinnissa. ... koulutettuja, asiansa osaavia henkilöitä, niin ne pienemmillä resursseilla tekee samat hommat” (H9)*

Myös Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan ei ole yhtä osaamista. Osaamattomuus näkyy asiakaspalautteessa, sidosryhmien arvioinneissa sekä työviihtyvyydessä. Haastateltavien mielestä osaaminen on merkityksellistä siitäkin näkökulmasta, että organisaatio toimii ja on toimintakykyinen ja tuloksekas.

*”Kun eri tehtävissä on kohdennetusti koulutettuja, ammattinsa ja asiansa osaavia henkilöitä, he suoriutuvat tehtävistä, pääsevät samaan tavoitteeseen pienemmällä henkilöstömäärällä, kuin osaamattomat, heikommin koulutetut ja osaamistaan ali-arvioivat työntekijät.” (H8)*

*”Jos työyhteisössä on paljon osaamattomia ihmisiä, niin he syövät korkeastikin koulutettujen ja osaamistaan vaalivien kapasiteettia. Henkilöstömitoituksessa on nimenomaan tärkeää laskea mitoitusta koulutettujen henkilöiden perusteella.” (H9)*

Syväjärvi (2005) kertoo asiantuntijaorganisaation toimivuuden edellyttävän taitavaa osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen on yksilöiden ja tiimien kompetenssien kokonaishallintaa. Haastateltavien mielestä SoTe – palveluiden toiminnassa, asiantuntija- ja palveluorganisaationa pitää huomioida joka tilanteessa asiakasnäkökulma. Siellä korostuu osaaminen ja sen taitava johtaminen. On mietittävä, millä osaamisella, kompetenssilla, minkälaisista ja minkä tasoista palvelua annetaan. Monipuolinen ammatillinen kompetenssi on tärkeintä juuri palvelualoilla. Henkilöstön osaaminen on keskeinen voimavara ja resurssi. Se on koko ajan läsnä kaikessa toiminnassa ja työssä. Haastateltavien mielestä organisaation osaaminen on yksi tärkeä strategisen suunnittelun kohde.

*”Pitää olla suunnitelma siitä miten uutta osaamista hankitaan, kenelle hankitaan, mitä hankitaan, millä rahalla, millä tyylillä... On oltava selkeä suunnitelma... myös yksilötasolla. Jokaisella on oltava osaamisen suunnitelma itsellään” (H7)*

*”Strategisuuteen pitää olla tieto siitä mitä varten me täällä ollaan? Mikä on perustehtävä suhteessa muihin toimijoihin? Ja tieto siitä, ketä on ne meidän asiakkaat? Mitkä ovat työvälineet ja palvelut, joilla vastaamme tarpeeseen...” (H8)*

Julkisen palvelun järjestäjänä, SoTe -palveluiden toimintaa, osaamista ja osaamisen johtamista säätelevät erilaiset lait ja asetukset sekä eriaisteiset ohjeistukset ja suositukset. Toimintaa ohjaa, valtakunnallisten ohjeistusten lisäksi kunnan poliittinen päätöksentekojärjestelmä; poliittisten päättäjien päätökset ja ohjeistukset. Palvelun ja strategian lähtökohtana ovat myös valtakunnalliset lait ja ohjeistukset. Osaamista ja sitä koskevaa suunnittelua linjaa myös erilaiset henkilöstö- ja asiakaskyselyt, analyysit, asiakasfoorumin tuotokset sekä asiakaspalautteet. niistä löytyy strategisen suunnittelun perusasiat ja suunnittelun lähtökohdat. Strategiatyössä on tärkeää kuunnella henkilöstöä.

*”Organisaation strategiatyössä ja laadinnassa on huomioitava osaaminen.”(H1)*

*”Osaamisen johtamisen strategia, olipa se osa toiminta strategiaa tai henkilöstöstrategiassa oleva osaamisen lisäämisen, johtamisen ja kehittämisen suunnitelma, se on kaiken osaamiseen liittyvien asioiden, johtamisen lähtökohta.”(H7)*



*”Organisaation strategisten tavoitteiden, vision ja toiminta-ajatuksen pitää olla selkeitä, yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Jos ne ovat pitkiä, monimutkaisia, monisanaisia, ne eivät pysy kenenkään, ei edes johtajien päässä.” (H8)*

Huotarinen (2009) mukaan esimiehet tarvitsevat vahvaa strategista osaamista. Keskeistä toiminnassa on strategisten asioiden tunteminen, muutoksen hallinta sekä strategisten tavoitteiden siirtäminen työntekijöiden tavoitteisiin käytännön työssä. Strategiseen osaamisen johtamiseen liittyy eritasoisten johtajien työn ja osaamisen tavoitteistaminen ja organisaation strategisen osaamisen määrittäminen. Haastateltavien mukaan organisaation osaamisen ja työntekijöiden tietotaitojen pitää olla monipuolista ja ajantasaista. Jatkuva lainsäädännön, valtion linjausten ja ohjeistusten muutos tuo omat vaatimuksensa osaamiselle. Työn, toiminnan ja osaamisen on pysyttävä ajan tasalla ja muututtava vaatimusten mukaan. Kaikkien organisaation jäsenten on tiedostettava ja ymmärrettävä mitä varten organisaatio ja sen jäsenet ovat olemassa? On tiedettävä, mitkä ovat toiminnan tavoitteet, keitä asiakkaat ja heidän tarpeensa. On tiedostettava, ymmärrettävä ja muistettava, mitkä ovat organisaation perustehtävät?

*”Valmis strategia pitää olla koko henkilökunnan tiedossa. Ei riitä, että vain johtajat ja esimiehet tuntevat sen. Heidän tehtävänsä on jalkauttaa strategia kaikilla, siten että kaikki henkilökuntaan kuuluvat tuntevat sen.” (H10)*

*”Organisaation osaamisen johtamisen strategiaa laadittaessa mietitään mitä ja millaista osaamista tarvitaan ja mitkä ovat osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavoitteet?” (H7)*

Haastateltavat sanovat, että henkilöstö pitää sitouttaa strategiaan. Strategian jalkauttaminen on tavoitteiden mukaista, jatkuvaa ja vaativaa työtä. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuuksia tutustua strategiaan ja osallistua sen laatimiseen. Siitä on puhuttava jatkuvasti. Osaamisen kokonaisuuden pitää olla tavoitteiden mukaista, joustavaa ja toimivaa. Näin se palvelee asiakkaita ja heidän tarpeitaan. SoTe – organisaatioissa osaamisen tarve vaihtelee ja muuttuu asiakkuuksien mukaan. Osaamista ja sen tasoa voidaan seurata koulutuskartan ja osaamiskartoitusten avulla.

*”Strategian päivittäminen on jatkuvaa. Se tapahtuu talousarvion yhteydessä vuosittain. Silloin määritetään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteet. Osaamisen tarve ja monipuolisuus pitää huomioida rekrytoinnissa” (H8)*

Osaamisen johtamisen strategisuutta ovat selkeät koulutussuunnitelmat, joita päivitetään tarpeen mukaan. Tämä edellyttää kokonaisvaltaista toiminnan ja osaamisen analyysia. On mietittävä; mitä osaamista tarvitaan, mikä on nykyinen osaamisen taso, mikä on osaamisen ja osaamisen tavoitteen välinen ero eli osaamisvaje? On mietittävä, miten vaje täytetään? Mihin asioihin tarvitaan enemmän koulutusta? Huotari (2009) mainitsee kirjassaan, että strategiseen osaamisen johtamiseen liittyy eritasoisten johtajien työn ja osaamisen tavoitteistaminen ja organisaation strategisen osaamisen määrittäminen ja jatkuva arvioiminen. Päätöksentekoa pyritään kehittämään pitkäjänteiseksi.

*”Vaikka osaamisen johtajalla ei olisi lainkaan kohdennettua strategiaa, johon osaamisen tavoitteet on kirjattu, niin osaava johtaja pohtii osaamista ja sen merkitystä omassa päässään.”(H6)*

Haastateltavien mukaan SoTe – organisaatioissa on mietittävä osaamisen kokonaisuutta kuunnel-  
len kentän tarpeita. Sieltä ne osaamisen alueet nousevat. Osaamisen johtaminen on helpompaa, kun organisaatiossa on yhdessä laaditut, pohditut, päivitetyt, kaikkien tiedostamat, yhteiset toiminnan tavoitteet ja strategiat. Osaaminen ja sen johtamisen arvostus lähtee organisaation strategisista perustavoitteista ja toiminnan päämäärästä, visiosta. Siellä määritellään millä osaamisen tasolla organisaatiossa halutaan toimia ja tehdä työtä, mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä johdetaan ja kehitetään. Päättäjien asiantuntijuus, suunnitelmallisuus ja kyky organisoida toimintaa luovat osaamisen johtamiseen käytännön toteutusta tukevat olosuhteet. Kaikilla johtamisen tasoilla on mietittävä osaamista, sen johtamista ja kehittämistä.

*”Poliittisten päättäjien on hyvä perehtyä kaikkien organisaation tasojen, niin johtamisen kuin perustoiminnan tasoilla, mitä on se osaaminen jota tavoitteiden mukaisessa toiminnassa tarvitaan. Heidän on resurssien antajana, hyväksyjänä ja osaamisen kehittämisen mahdollistajana, tärkeä tiedostaa osaamisen merkitys organisaation toiminnalle.”(H7)*

Pentti Sydänmaanlakan (2007) mukaan tulevaisuuden organisaatioiden pitää olla hyvinvoivia ja uusiutumiskykyisiä. Muutostarpeita on ennakoitava koko ajan. On kysyttävä: Miksi ollaan olemassa? Mihin pyritään? Mikä on tärkeää? Ne ohjaavat kehitystä. Haastateltavat toivat myös esille, että organisaation vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen eli taitava osaamisen johtaminen on tärkeää työssä, koulutuksessa ja kaikessa toiminnassa. Vahvuudet ja osaamiset löytyvät

arjen työtä seuraten ja reflektoiden ja vuorovaikutuksessa ja keskustelussa työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Tarkemmin osaamista voidaan kartoittaa osaamiskartoituksella kehityskeskusteluiden yhteydessä. Niitä pyritään kyllä tekemään. Niiden avulla haetaan hakea niitä, jotka ovat todella kiinnostuneita kehitettävistä asioista ja haluavat viedä niitä eteenpäin.

*”SoTe – palveluissa on mietittävä osaavien työntekijöiden työtehtäviä ja työkuvia tarkemmin. Tekemistään on kohdennettava osaamiskompetenssin mukaan.”(H3)*

Organisaation osaamiseen tulee kiinnittää huomiota siksi, että työikäinen väestö vähenee tulevaisuudessa. Osaavasta, motivoituneesta työvoimasta tulee pula. Vähenevään määrään on vastattava ”laadulla” eli työntekijöiden osaamisella. Haastateltavien mukaan työelämässä ei voida menettää niitäkään, jotka eivät kykene laajoihin, älyllistä kapasiteettia vaativiin, monipuolista koulutusta ja osaamista vaativiin tehtäviin. Puhutaan hoiva-avustajista ja mukautetuista työmarkkinoista. On haettava tekemistä niille jotka eivät selviydy ammatillisesta koulutuksesta. SoTe-organisaatioissa on paljon tehtäviä. Työntekijöitä on kannustettava oman osaamisensa käyttämiseen ja opastettava perustoimintaa tukeviin tehtäviin niitä, jotka niitä parhaiten osaavat. Näiden tehtävien tärkeys on tiedostettava.

*”Tehtävät, joissa ei tarvita laajempaa osaamista, voidaan sen sijaan siirtää vähemmän koulutetulle aputyövoimalle.” (H7)*

*”Erilaisilla tavoilla kaikille osaajille paikka löytyy. Arvostus pitää näkyä palkassa.” (H7)*

Työikäisen sukupolven määrällisen vähenemisen vuoksi on mietittävä, miten työntekijät saadaan pysymään alalla. 30 000 ammattilaista on siirtynyt muualle töihin. On mietittävä, miten heidät saadaan takaisin. Riittävän henkilöstön turvaaminen, osaamisen lisääminen ja työn yleinen arvostaminen tuo heidät takaisin hoitoalalle. Haastateltavien mukaan organisaation pitää koko ajan kehittää toimintaa ja sen vaatimaa osaamista pystyäkseen vastaamaan sille asetettuihin strategisiin tavoitteisiin.

*”Missään vaiheessa ei voida ajatella: ”Näin on aina tehty” ”Näin tämä homma tehdään.” ”Näin se menee ja näin toimitaan jokaisen asiakkaan kohdalla.”(H10)*

Haastateltavien mukaan osaamiseen ja sen lisäämiseen pitää kiinnittää huomiota. Osaamisen kehittämiseen pitää käyttää aikaa ja taloudellisia resursseja, etenkin toiminnan muutos- suunnittelu- ja aloitusvaiheessa riittävästi. Ammatillista, monipuolista osaamista kannattaa hyödyntää luovasti ja laajasti ja uutta osaamista pitää hankkia jatkuvasti. Jokaisen toimijan on kehitettävä itseään. Hyviä käytäntöjä pitää pyrkiä löytämään muualta esim. vertaisryhmiltä. Lisäksi pitää perehtyä erilaisiin, ajankohtaisiin tutkimuksiin. Vahva osaaminen antaa toiminnalle hyvän perustan. Se palauttaa tehdyt satsaukset takaisin työn ja toiminnan tehokkuutena ja tuloksellisuutena. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointiin satsattu euro tulee takaisin kuusinkertaisena. (Työterveyslaitos 2012) Hyrkäs tuo tutkimuksessaan (2009) esille, että kuntien kehittämisen haasteena ovat tulevaisuudessa muutoksen hallinta. Haastateltavat miettivät osaamisen merkitystä muutosvaiheessa. Lähitulevaisuudessa SoTe – palvelussa on ennustettavissa paljon erilaisia muutoksia. Hallituksen kaavailujen mukaan palveluja aletaan järjestää, nykyistä suuremmissa yksiköissä, laajemmilla väestöalueilla.

*”Muutosvaiheessa on tärkeää saada mahdollisimman yhtäläiset käytännöt kaikkiin samaa palvelua antaviin yksiköihin, silloin kun erilaisten kuntien toimintoja yhdistetään suurempiin yksiköihin.”(H1)*

*”Paikallisuus on tärkeä huomioida, aina kun se on mahdollista.”(H1)*

Yhdenmukaiset käytännöt esimerkiksi tilastoinnissa, kirjaamisessa helpottaa toimintaa ja lisäävät osaamisen tunnetta. Eri kuntien SoTe-palveluiden käytännöissä ja toimintakulttuureissa on suuria eroja. Näin toiminnan yhdistäminen ja etenkin yhtenäistäminen ei ole aina mutkatonta. Tämä on huomioitava osaamisen hankkimisessa ja osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä.

*”Täysi eri alueiden tasapäistäminen ei kuitenkaan onnistu. On tärkeää säilyttää jotakin paikallista. Jo maantieteelliset olosuhteet vaativat näin. Olosuhteet, kuten asiakkaiden matkat vaihtelevat ja voivat olla pitkiäkin.”(H1)*

Tuula Kivinen (2008) tuo esille tutkimuksessaan, että kaikissa organisaatioissa tiedon hankinta, säilyttäminen ja käyttö eivät ole suunnitelmallista. Yhteisistä toimintatavoista ei ole sovittu. Tiedon saannin ja -vaihdon ongelmakohdat ovat riittämätön vertailutieto sekä yksiköiden välisen tiedonvaihdon vähäisyys. Haastateltavien mielestä suuremman yksikön hyöty on koulutusmahdollisuus.

*”Koulutusta voidaan järjestää suuremmille kohderyhmille ja asiantuntemusta löytäisi enemmän omasta takaa. Koulutussuunnitelmia voidaan tehdä laajemmille toimintakokonaisuuksille yhtäaikaan.” (H5)*

*”Vaikka asiat etenevätkin yleensä hitaammin suurissa kokonaisuuksissa, toimintakulttuurin yhtenäisyys ja kansalaisten tasa-arvoisuus palveluiden suhteen paranevat.”(H1)*

Kivisen(2008) mukaan luottamuksellinen, avoin, moniääninen ilmapiiri, tavoitteisiin ja toimintakäytäntöihin sitoutuminen sekä runsas tiedon jakaminen edistävät organisatorisen uuden tiedon ja osaamisen muodostumista. Haastateltavien mukaan palveluorganisaation muutoksessa on hyvä olla omia kehittämisen koordinoituihin rekrytoituja, osaavia henkilöitä.

*”He keskittyisivät uuden toiminnan kehittämiseen. Heillä olisi aikaa miettiä ja keskustella kehitettävistä asioista yksiköissä, paikan päälle. Näin heidän olisi mahdollisuus tutustua paremmin paikallisiin ja eri yksiköiden aikaisempiin olosuhteisiin. He olisivat myös helpommin tavoitettavissa.” (H1)*

Jos kehittämisen koordinaattorina on samanaikaisesti kiireiset, yhdistymistä organisoivat hallinnon asiantuntijat, heillä ei jää aikaa yksittäisten käytännön asioiden miettimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Ylemmän hallinnon johtajilla on riittävästi työtä yhdistymisen käytännön organisoimisessa. Heidän energiansa ei enää riitä huomioimaan kuntien aikaisempia hyviä käytäntöjä. Kun kehittäjänä on tehtävään nimetty, pätevä, käytännön kokemusta omaava henkilö, hän pystyy huomioimaan käytännön tarpeet kehittämiselle. Hän löytää helpommin asiat, jotka ovat yhteisiä ja jotka vaativat kehittämistä ja yhteen hiomista.

*”Nämä kehittämisen koordinaattorit lähtisivät systemaattisesti viemään uutta organisaatorakennetta eteenpäin koko järjestämisvastuualueella yhdessä yksiköiden esimiesten ja paikallisten henkilöstöjen kanssa.” (H1)*

Haastateltavien mukaan johtamiseen, osaamisen johtamiseen sekä niihin liittyvään toimintaan on tärkeä varata riittävästi erilaisia resursseja. Se on tärkeää etenkin muutosten aikana. Esimiehen aika ei saa mennä kokonaan päivittäisen käytännön toiminnan pyörittämiseen. Pitää olla aikaa yleiseen, yhteiseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen sekä erilaisten organisaation johtamiseen

ja toimintaan liittyvien asioiden pohtimiseen ja miettimiseen. Osaamisen johtajan on pidettävä päivittäisessä johtamisessa osaamistaan yllä. On keskusteltava toimintaan ja osaamiseen liittyvistä asioista ja vietävä asioita ja toiminnan kehittämistä eteenpäin. Johtajien on itse priorisoitava työtään. On mietittävä mikä on tärkeintä.

*”Johtamisen onnistumiseksi, esimiehelle pitää jäädä aikaa kuitenkin kenttätööhön. Näin hän näkee läheltä käytännön toimintaa ja huomaa siellä jo olevan osaamisen, sen kehittämisen ja lisäämisen tarpeen.”(H4)*

Kivinen (2008) on sitä mieltä, että organisaatiotason tiedon ja osaamisen muodostaminen jää toteutumatta horisontaalisten tietovirtojen ja dialogissa syntyneiden yhteisten tulkintojen osalta. Yksilötasolla olevaa osaamisresurssia ei hyödynnetä. Haastateltavien mielestä osaamiseen on panostettava, mikäli aiotaan saada henkilöstöä, joka pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Jatkuva ammatillisen osaamisen lisääminen ja kehittäminen on tätä päivää. On huomioitava, miten valtavan tietomäärän keskeltä löytyy kuhunkin tilanteeseen liittyvä ja tarvittava substanssiosaaminen. Virtanen & Stenvall (2010) sanovat kirjassaan, että tulevaisuuden työelämässä ei riitä työntekijälle yksi opiskeltu ammattitutkinto. Tarvitaan elämän pituista osaamisen lisäämistä, elinikäistä oppimista.

*”Kerran käyty koulutus ja saatu ammattitaito ei enää riitä, elinikäinen kouluttautuminen on tärkeää. Nuoremmat ikäpolvet ovat sen jo omaksuneetkin.”(H3)*

Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan julkisen johtamisen ammattitaito ja osaaminen perustuvat tietoon ja sen soveltamisen taitoon. Johtaminen on vuorovaikutusta, ryhmätyötä ja yhdessä tekemistä. Haastateltavien mukaan, toiminnan organisoiminen on helpompaa, kun tiedetään mitä tehdään, mitä ja millaista osaamista tarvitaan?

### 5.3 Taitava osaamisen johtaminen

Kivisen (2008) mukaan terveydenhuollon toiminnan luonne edellyttää kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa. On huomioitava inhimilliseen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan sisältyvät kysymykset. Haastateltavien mielestä lähiesimiehen rooli on osaamisen johtamisessa keskeinen. Hänen johtamisen osaaminen vaikuttaa koko organisaation osaamiseen. On uskallettava hypätä uuteen, usein vielä tuntemattomaan. Esimiehellä on oltava vahva

usko siihen mitä tekee. On ajateltava, että toimii parhaalla mahdollisella tavalla, kulloinkin käytävissä olevan tiedon mukaan.

*”Esimiehen tapaan johtaa kuuluu hänen yleinen asenteensa, sekä tapa kuunnella, keskustella, tukea ja olla läsnä.”(H10)*

Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan vahvan substanssiosaamisen sijaan, julkisen sektorin johtaminen vaatii myös yleisjohtajuuden osaamista. Johtajien on lisättävä toiminnan merkitysten tunnistamisen taitoa. Taitava johtaja tunnistaa ja näkee kehittymisen ja uudistumisen tarpeen sekä sen vaikutuksen. Hän jakaa osaamistaan ja osallistuu toiminnan kehittämiseen itse. Sydänmaalakan (2007) mielestä johtaminen vaatii välillä rohkeutta poistua mukavuusalueelta.

*”On oltava mielessä toiminnan perustavoite, asiakkaiden tarpeet.”(H6)*

*”On uskaltauduttava siirtymään henkilökohtaisten kemioitten yläpuolella. On tunnistettava osaamiset. Jos henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttavat osaamisen ja työsuorituksen arviointiin, ollaan hukassa.”(H7)*

*”Ei pidä kerätä ”hovia” ympärilleen.”(H10)*

Haastateltavat miettivät että organisaatioissa pitää olla erilaisia ajatuksia ja ihmettelijöitä jopa kyseenalaistajia. Jos yksikössä kaikki ajattelevat samalla tavalla, esimies ei voi peilata omia ajatuksiaan mihinkään. Ajan kuluessa hän on heikoilla. Työyhteisössä on tärkeää olla vahvoja, laajan osaamisen ja hyvän ammatti-identiteetin omaavia, itsenäisiä, omilla aivoilla ajattelevia ihmisiä. Luottamus on kaiken osaamisen johtamisen lähtökohta. On tärkeää hyväksyä erilaisuus ja ihmisten erilaiset ajatukset. On tärkeä sanoa ja kuulla eriävätkin mielipiteet. Esimiehen on oltava tasapuolinen, kuunnella, kuulla. Hänen on myös tunnistettava tosiasiat. Se on ajoittain vaativaa. Osaamisen johtajan tärkeä taito on tunnistaa erilaiset ihmisten vahvuudet. Niitä on hyödynnettävä siellä, missä ne ovat vahvimmillaan ja parhaimmillaan. Ahvo-Lehtisen (2005) mukaan osaamisen johtamisen lähtökohtana ovat arvioidut osaamistarpeet ja tiedostetut organisaatiossa olevat tiedot ja taidot. Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan kollektiivinen osaaminen on tärkeä organisaation menestystekijä toiminnan kannalta. Haastateltavien mielestä on kyettävä kokonaisosaamisen hallintaan, kehittämiseen ja yksiköiden oppimisen ohjaamiseen. Tarvitaan täsmätietoa organisaation toimintaan tarvittavasta osaamisesta.

*”Tarvitaan halu käyttää, kehittää ja jakaa tietoa ja osaamista.”(H1)*

*”Työntekijän ammatillista kasvua ja suoriutumista tehtävästään on tuettava. Sen osaava esimies on vahvoilla.”(H2)*

Osa haastateltavista näki laajemman, yleisen johtamisosaamisen tärkeäksi tulevaisuuden osaamisen johtajalla. Näin johtajilla on laajempaa näkökulmaa asioihin ja taitoa kokonaisuuksien hallintaan, nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Kehittämisessä voidaan huomioida organisaatiossa oleva kokonaisosaaminen. Se tulee tehokkaampaan käyttöön. Jotta asiakas ei jäisi byrokratian rattaisiin, toimintaa on suunniteltava asiakkaan näkökulmasta. Virtasen (2005) mukaan hallinnollinen osaaminen lisää turvallisuutta ja sen kokemista kaikilla hallinnon tasoilla. Se vaikuttaa asiakkaan turvallisuudentunteen lisääntymisenä palvelujen saatavuuden suhteen. Myös haastateltavien mukaan palveluorganisaatioiden johtajien on uskallettava asettumaan asiakkaan asemaan, jotta oikea osaamisen ja oikeat henkilöt saadaan oikeaan paikkaan.

*”On mietittävä yhdessä, kaikkien osallisten kanssa, mitä asiakas tarvitsee selvitäkseen päivästä toiseen. On tarkasteltava koko toimintaprosessia ja palveluketjua.”(H7)*

*”On kysyttävä, mitä, miksi, milloin ja miten tehdään ja toimitaan? Millaista osaamista ja koulutusta tarvitaan.”(H8)*

Ihmisen kanssa toimiessa, etenkin vanhustyössä ei riitä, että työntekijä on hyvin koulutettu. Hänen pitää motivoitua iäkkään ihmisen auttamiseen. On kyettävä asettumaan työssään vanhuksen asemaan. On mietittävä miltä palvelu vanhuksen tai omaisten mielestä tuntuu. On tykättävä työstään ja iäkkäistä ihmisistä yleensä. Ikääntymisestä ja ikääntyvistä ihmisistä kiinnostunut pitää työstään, osaa olla, oikealla tavalla empaattinen. Organisaation esimiehen on tuettava vanhustyössä olevia tukemaan vanhusten kotona asumista ja selviämistä. Palvelun tavoite on se, että ikääntyvä voi asua kotona mahdollisimman pitkään. Häntä ei saa päästää liian aikaisin laitostumista edistävään palveluasumisen ketjuun.

*”Osaamista on linjattava paikallisten, mutta myös alueellisen, valtakunnallisen, jopa globaalisen kehityksen mukaan.”(H8)*



Esimies on esimerkkinä, toimiessaan osaamisen johtajana. Hän linjaa toimintaa, muokkaa asennetta, toimintaa ja palvelua. Hän pyrkii kaikessa palvelun kohteen toimintakyvyn lisäämiseen ja hänen voimavarojen tukemiseen, mahdollisuuksien mukaan ja viimeiseen asti. Tulevaisuudessa palveluja on suunnattava enemmän kotona asumista tukeviksi. Virtanen & Stenvall (2010) mukaan organisaation johtamistyön kehittäminen kuuluu kaikille. Alaistaidot on osa johtajuutta. Johtaminen on vuorovaikutusta, ryhmätyötä ja yhdessä tekemistä. Jaetussa johtajuudessa varmistetaan organisaation strateginen toimivuus, onnistuminen ja otolliset toimintaolosuhteet. Haastateltavien mielestä johtaminen on yhteistyötä.

*”Päättäjien tehtävä on antaa suunta, toimeksianto ja hyväksyä resurssit”(H7).*

*”Ylimmän johdon tehtävä on tuoda tietoisuuteen strategiset tavoitteet, avata ja kirkaistaa organisaation perustehtävää ja antaa selkeät tavoitteet ja resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi.”(H7)*

*”Keskijohdon tehtävä on viedä suunnitelmia eteenpäin. He huolehtivat molemmipuolisesta tiedon kulusta, seuraavat toiminnan ja osaamisen tasoa ja tavoitteiden saavuttamista.”(H7)*

*”Lähiesimies on lähimpänä kenttä, jossa osaamista hyödynnetään organisaation tavoitteiden ja perustehtävän mukaisesti, asiakkaan parhaaksi. Hänen on hyödynnettävä ja ohjattava osaamista strategian mukaiseen toimintaan käytännössä.”(H7)*

*”Perustyöntekijän tehtävä on osaltaan edistää organisaation toimintaa, suorittamalla tehtävänsä parhaalla mahdollisella taidolla ja osaamisella.”(H7)*

Huotar (2009) tutkimuksen mukana sosiaali- ja terveystoimialan organisaatioissa osaamisen johtamisen merkitys korostuu kunta- ja palvelurakenneuudistuksen, työvoiman saatavuuden ja väestön ikääntymisen aiheuttaman palvelutarpeen muutoksen seurauksena. Haastateltavat miettivät, parhaillaan käynnissä olevaa Kunta- ja palvelurakenneuudistusta. Uudistuksen tarkoituksena on saada aikaan vahvempia peruskuntia ja saada sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisvastuu laajemmille hartioille resurssien turvaamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Suunnitelmien mukaan SoTe-alueet ovat laajenemassa nykyisiä laajemmiksi yksiköiksi. Haastatel-

tavat suhtautuvat uudistukseen positiivisesti ja näkevät laajemmissa yksiköissä positiivisiakin asioita.

*”Osaamisen lisäämisen organisoiminen on taloudellisempaa ja monipuolisempaa, kun se tapahtuu laajemmalla toimintaympäristöllä.”(H2)*

*”Osaamisen lisääntymiseksi on tärkeää, että työntekijät tuntevat ja luottavat johtajiinsa. Päätöksillä ja organisaation johdolla on oltava kasvot.”(H1)*

Pelkona on kuitenkin organisaation hallinnon ja ylimmän johdon etääntyminen perustoiminnasta. Se on hallittavissa ja estettävissä. Organisaation kokonaisuuden hahmottaminen helpottaa työntekijän positiivista suhtautumista työnantajaansa. Hyvä kokonaistuntemus lisää työmotivaatiota ja osaamista. Näin osaamisen johtaminen on helpompaa ja tehostuu.

*”Siihen pitää kiinnittää huomiota. Nykyiset tiedonsiirtovälineet ovat monipuolisia ja toimivat hyvin. Yhteisiä kokouksia voidaan järjestää katse ja äänikontaktissa. Se on vaan tiedostettava.”(H4)*

*”Toimijoiden pitää nähdä aika ajoin toisensa fyysisesti. Näin he saavat mahdollisuuden keskustella asioista livenä.”(H10)*

Haastateltavat ja heidän työntekijänsä toivovat, että johtajilla olisi kuvallinen sähköposti. Se auttaa konkretisoimaan ja sisäistämään paremmin viestin sisällönkin. Päivittäiseen toimintaan liittyvää vastuuta ja päätäntävaltaa on siirrettävä paikalliselle tasolle. Näin asioiden hoitaminen on jouhevampaa sekä johtamisessa että yksilötasolla. Kun on kannustus ja tuki sieltä ylhäältä, niin yksikön ja yksilönkin suunnitelmat onnistuvat paremmin.

*”Se pitää olla se tuki sieltä ylimmältä johdolta ja vahvistus siihen, että näin voidaan toimia.”(H9)*

*”Kun päätösvaltaa on paikallisissa yksiköissä, asioista voidaan keskustella ja mahdollisesti päättää heti. Ei tarvitse odottaa, milloin esim. hankinnasta vastaava esimies on tavattavissa.”(H1)*

Suuremmissa yksiköissä voi olla keskustelumahdollisuus, mutta paikallista vaikutusvaltaa ei ole niin paljon kuin ennen. Päätökset tehdään siellä, missä ylimmät johtajat ovat. Pienten kuntien monet hyvät käytännöt, aikaisemmin pienet asiat pitää sovittaa suureen sapluunaan. Se on hidasta. Uuden toiminnan kehittyminen ja kulttuurin muutos on hitasta ja tuntuu välillä ihan pysähtyvän. Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan jaetussa johtajuudessa varmistetaan organisaation strateginen toimivuus, onnistuminen ja otolliset toimintaolosuhteet. Johtamistyön kehittäminen on kaikkien organisaatiossa toimivien tehtävä ja asia.

*”Jokainen esimies, kaikilla organisaation tasoilla tarvitsee oman esimiehensä ja koko hallinnon tuen.”(H3)*

*”Etenkin, päivittäistä käytännön esimiestyötä tekevä lähiesimies tarvitsee oman esimiehensä tuen.”(H10)*

Osaamisen johtamisen kannalta ylemmän, oman esimiehen positiivinen suhtautuminen osaamiseen ja sen kehittämiseen vaikuttaa organisaation osaamiseen. Ylemmän johdon on tärkeää tuntea organisaatio kokonaisuudessaan. On tunnettava työtä tekevä henkilöstö sekä työolot.

*”Osaaminen luo organisaatioon viihtyvyyttä, on pr, näkyvyyttä.”(H7)*

Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan osaava johtaminen on voimaannuttavaa ja mahdollistavaa ryhmätyötä. Johtamisen osaaminen on tärkeä kehittämisen kohde. Vahvan substanssiosaamisen sijaan, johtaminen, etenkin julkisen sektorin johtaminen vaatii yleisjohtajuuden osaamista. Johtamisen painopisteet ovat aikaansaannoksissa; tavoitteellisuudessa, tuloksellisuudessa jopa koko yhteiskunnan kehittämisessä. Haastateltavien mielestä, esimiehen tehtävä on huolehtia, että toimintaan liittyvät prosessit käydään läpi ja tunnetaan. Näin työ haastaa tekijäänsä. Jokainen tietää vastuualueensa ja tehtävänsä sekä sen miten se vaikuttaa kokonaisuuteen.. Se selkeyttää koko toimintaprosessia. Tehtävät ja vastuut kohdentuvat paremmin. Jokainen perehtyy syvemmin omaan osaamis- ja vastuualueeseensa. Osaamisen johtajan tehtävä on kannustaa kaikkia käyttämään, lisäämään ja kehittämään osaamistaan.

*”Jokaisen toimijan on hyvä tuntea kokonaisuus ja ymmärtää oma vastuu ja paikkansa siinä.”(H10)*

*"Sopiva palaute, motivointi, vahvistaminen ja kannustaminen auttavat osaamisen jakamiseen, kehittämiseen ja koko työyhteisön osaamisen vahvistamiseen." (H2)*

On huomioitava työn vaatima osaaminen, vaativuus ja vastuut. Näin jokaisella on osaamistaan vastaava tehtävä. Kenenkään ei tarvitse tehdä liian vaativaa tai kuormittavaa työtä ilman tarvitsemaansa tukea. Lähiesimiehen rooli on tärkeä. Hän huolehtii strategian mukaisesta osaamisen riittävydestä ja laadusta yksikössään. Hän on kannustaja, tukija ja mahdollistaja osaamisen hankkimisessa. Hän kannustaa onnistumisiin, työhön, tuloksiin jne. Hän on palautteen antaja.

*"Ihmisillä on omia heikkouksiaan ja haavoittuvuuttakin." (H5)*

Osaamisen hyödyntäminen vaatii avointa ilmapiiriä. Esimiehen on osattava keskustella turvallisesti kaikista työhön liittyvistä asioista. Kukaan ei ole täydellinen, eikä tiedä kaikkea. Jokainen epäonnistuu joskus. Jos siitäkin voidaan puhua turvallisesti, niistä opitaan. Ne kääntyvät voitoksi. Kaikilla on ajoittain vaikeaa myöntää, että ei osaa. Pitää kysyä: "Kuka voi minua auttaa tässä asiassa?" Esimiehen on oltava avoin. Hänen asenteensa auttaa ihmisiä ajattelemaan, että ihmisen ei tarvitse tietää ja osata kaikkea. Esimies voi myös hyödyntää yhteistä osaamista.

*"Hän voi sanoa: "Tätä en tiedä." "Tiedätkö sinä tai tietääkö joku?" "Voitko sanoa tai auttaa?" tai Voidaanko yhdessä selvittää?" tai "Etsitäänkö yhdessä ratkaisua." (H5)*

*"Kaikkien osaaminen on organisaatiossa tärkeää. Esimies ei pärjää ilman osaavia työntekijöitä. Tarvitaan yhdessä tekemistä ja yhteen hiileen puhaltamista. Ennen kaikkea on oltava yhteinen päämäärä." (H7)*

Viitalan (2008) mukaan organisaation henkilöstö on tärkein kilpailutekijä ja innovatiivisuuden lähde. Sitoutunut, motivoitunut henkilöstö tuottaa organisaatiolle motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Ne edistävät työsuoritusta. Ihmisen tuottavuus ja luovuus riippuu hänen psykofyysisestä kokonaisuudesta. Sen tasapaino vaatii lepoa. Mikäli työntekijän tuottavuuteen halutaan kiinnittää huomiota, osaamisen lisäksi on turvattava kaikki osa-alueet. Haastateltavat toivat esille, että osaamisen lisäämisessä ja kehittämisessä on lähdettävä henkilöstön ja yksittäisen työntekijän henkilökohtaisista osaamiseen liittyvistä vahvuuksista ja heikkouksistakin. Esimies arvioi oman yksikkönsä osaamistarvetta ja osaamista organisaation strategian mukaisesti, yhdessä työnteki-

jöiden kanssa. He miettivät yhdessä, mitä osaamista tarvitaan, että selvitään annetuista tehtävistä? Esimiehen, siis osaamisen johtajan tehtävä on seurata mitä kolutusta ja osaamista on saatavissa. Osaamisen johtamisessa, on hyödynnettävä saatavissa olevat koulutukset, kirjallisuus ja muu tieto joka on saatavissa sähköisesti tai Internetin välityksellä.

*”Osaamisen johtamisessa on tärkeää, että johtaja on kiinnostunut organisaatiosta, sen toiminnasta, johdettavasta asiasta ja yleensä kaikista asioista. Näin hän jaksaa tukea henkilöstöä.”(H10)*

*”Nykyinen, lakisääteinen täydennyskoulutusvelvoite on tärkeä ja hyvä asia. Sen pitäisi velvoittaa omalta osaltaan myös työntekijää. Näin he miettivät omaa osaamistaan ja olisivat halukkaampia lisäämään osaamistaan.”(H9)*

*”Tänään kouluttautuminen jakaantuu epätasaisesti. Toiset haluaa jokaiseen koulutukseen. On myös ihmisiä, jotka eivät kouluttaudu lainkaan.”(H3)*

Viitalan (2008) mukaan osaamisen johtamisen kohteena on älyllisen pääoman johtamisen lisäksi välttämätöntä motivaation ja sitoutumisen johtaminen. Jos jompikumpi näistä heikkenee, tulos heikkenee. Niin Viitalan (2004) kuin Virtasen & ja Stenvallin (2010) mukaankin oppimista edistävän, vuorovaikutuksellinen ilmapiirin luominen onnistuu johdon, lähiesimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen mahdollistamisen, lisäämisen ja kehittämisen kautta. Se syntyy vuorovaikutuksen ja yhteisen keskustelun kautta. Vuorovaikutteisen ilmapiirin kehittäminen on tiedostettua toimintaa. Se lisää aktiivisuuden ja turvallisuuden tunteen kokemista. Joku haastateltavista toi esille, että hoitopuolella voi tänä päivänä olla haittana osaamisen panttaaminenkin. Se ei ole hyvä asia. Se heikentää työyhteisön ilmapiiriä ja vähentää yhteistyöhalua, lisää kilpailua ja kateutta. Esimiehen on pidettävä yllä osaamisen sen jakamisen ja yhteistyön ilmapiiriä kaikissa tilanteissa arkisessa työssä. Erilaisissa vuorovaikutustilanteissa; palavereissa ja kehityskeskusteluissa esimiehen on rohkaistava työntekijöitä jakamaan ja käyttämään osaamista. Kaikkien erilaiset osaamiset kannattaa saada yhteiseen käyttöön. Organisaation rekrytointivaiheessa on mietittävä ja arvioitava; mikä on organisaation osaamisen kokonaistilanne? Mitä osaamista tarvitaan lisää? Haastateltavien mukaan, esimiehelle syntyy tuntuma, missä osaamisessa on vajetta? Minkä osaamisen alueella vaje näkyy?

*”Rekrytointivaiheet ovat hyviä saumakohtia, jolloin voi miettiä osaamisen kokonaistilaa tarkemmin.”(H8)*

*”Tänä päivänä, etenkin tulevaisuudessa, ei ole itsestään selvää, että kaikkea, omasta mielestä tarpeellista työvoimaa saadaan.”(H8)*

*”Osaamisen johtaminen vaatii pitempiänteistä miettimistä ja pohtimista. Osaamista voidaan rekrytoida myös ostopalveluna ja henkilöstöä kouluttamalla jne.”(H7)*

Lähiesimiesten on pidettävä, ylemmän johdon tietoisuudessa, mitkä ovat asiakkaiden palvelutarpeet ja millaisilla resursseilla ne saadaan toteutettua. Päättäjien ja organisaation johdon on oltava ajan tasalla asiakaskunnan tarpeista. Toimintahan lähtee asiakkaan tarpeesta, hänen ympäristössään tapahtuvista muutoksista. Tilanteen kartoittamiseksi voidaan tehdä erilaisia asiakasanalyysyjä.

*”Poliittiset päättäjät päättävät, ylin johto esittelee asioita. Heidän pitää olla mukana keskustelussa ja kuunneltava myös asiakkaiden tarpeita.”(H7)*

*”Muutosta on mietittävä asiakkaan, mutta myös tarvittavan osaamisen näkökulmasta.”(H8)*

Analyysien, kartoitusten ja kyselyjen avulla nähdään kokonaisuuksia, joissa on osaamisvajetta. On mietittävä tarkemmin, mihin prosessin vaiheeseen osaamisvaje asemoituu. Löydetään tärkeimmät kehittämiskohteet. Osaamisen kartoittamiseksi kuunnellaan asiakkaita ja heidän omaisistaan, kansalaisjärjestöjä ja muita asianosaisia. Osaaminen on tärkeää myös siitä näkökulmasta, että se antaa työntekijälle varmuutta ja riippumattomuutta. Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä jopa moninkertaisena takaisin. Yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo siis kuusi euroa takaisin. (työterveyslaitos 2012) Myös haastateltavat ovat samaa mieltä. Heidän mielestä osaava ja työnsä hallitseva työntekijä tekee paremman tuloksen. Kun osaa työn ja tuntee hallitsevansa sen, tulos on parempi. Jos on epävarma osaamisestaan, se näkyy työn tekemisessä ja tuloksessa.

*”Osaamiseen satsaaminen tulee takaisin organisaatioon toiminnan sujuvuutena, virheettömyytenä, turhan toiminnan karsiutumisena. Näin se tehostaa toimintaa ja*

*vaikuttaa kokonaistulokseen, myös talouteen. Se ei näy heti. Se tulee kuitenkin kun osaamista hyödynnetään työryhmässä. Osaaminen näkyy työvoiman tarpeessa.”*  
(H10)

Osaavan henkilöstön on saatava, työn antaman taloudellisen palkkion lisäksi arvostusta, kannustusta, tukea koko ajan. Kaikilla johtamisen tasoilla on tärkeää miettiä ja tiedostaa se, miksi osaamiseen kannattaa panostaa. Lähiesimiehen roolin on keskeinen. Hänellä pitää olla taitoa tulkita eri suunnista tulevia viestejä ja palautteita. Hyrkäs (2009) näkee, että kuntien haasteena on tulevaisuudessa resurssien niukkuus, ikääntyvän henkilöstön jaksaminen, työvoiman saannin varmistaminen ja tiedon siirtäminen. Haastateltavienkin mielestä laaja, kohdennettu osaaminen, työntekijöiden osaamis- ja vastuualueet vaikuttavat poissaoloihin. Omat vastuualueet lisäävät vastuullisuutta. Ne antavat työlle enemmän haastetta yksilötasolla. Osaaminen yleensä vähentää sairastamista ja vähentää sairauspoissaoloja. Toiminnan sujuminen tuo positiivista palautetta. Se antaa positiivista energiaa koko työyhteisöön.

*”Osaava, motivoitunut ja oman toimintansa tärkeäksi kokeva työntekijä ottaa vastuuta enemmän. Hän ei halua, eikä mielestään voikaan jäädä niin herkästi pois työstä.”*(H9)

Kivinen (2008) mainitsee tutkimuksessaan, että teknologinen kehitys on tiedon ja osaamisen johtamista edeltävä tekijä. Se vauhdittaa tiedon ja osaamisen johtamisen keskustelua, tutkimusta ja käytännön toimintaa. 2000-luvulla tietotekniikka on mahdollistanut ja edistänyt tiedon ja osaamisen johtamista. Haastateltavat ajattelevat, että isommissa, laajalla alueella toimivissa organisaatioissa on hyvä oppia käyttämään enemmän nykyisiä, hyviä videoneuvottelumahdollisuuksia. Kun välimatkat venyvät, on luontevaa olla yhteisissä kokouksissa, koulutuksissa, jos ei paikan päällä niin ainakin videon välityksellä. Siinä säästetään kallista aikaa, kun ei tarvi matkustaa.

*”Yksi osaamisen johtamisen kohde on opetella käyttämään teknisiä välineitä, yhteisten koulutusten ja palaverien yhteydessä.”*(H1)

Haastateltavien mukaan johtamiseen ja osaamisen johtamiseen pitää olla aikaa. Enemmän aikaa saadessaan he lisäisivät työyhteisössä yleistä vuorovaikutusta ja keskustelua, työn reflektointia omien työntekijöidensä kanssa. Hyrkkään (2009) tutkimuksen mukaan osaamisen johtaminen

ymmärretään kunnissa huonosti strategiasidonnaisena asiana. Kaikkien haastateltavien organisaatioissa osaamista ei ollut kirjattu erikseen organisaation hyväksyttyyn strategiaan.

*”Osaamisen johtaminen kuuluu esimiehen pestiin. He sanovat: vaikka osaamisen johtajalla ei olisikaan strategiaa, johon tavoitteet on kirjattu, niin hän pohtii niitä omassa päässään.”(H2)*

Jokaisella johtajalla on pyrkimys lisätä organisaation osaamista. Tavoitteena on, että siellä on sitä osaamista jota tarvitaan. On mietittävä kokonaisuutta ja kuunneltava kentän tarpeita. Sieltä osaamisen alueet nousevat. Osaamisen johtaminen on helpompaa, jos organisaatiossa on yhdessä laaditut, hyvin pohditut, päivitettyt ja kaikkien tiedostamat toiminnan tavoitteet ja strategiat. Hyrkäs (2009) sanoo tutkimuksessaan, että osaamisen johtamisen esteet voi johtua resursseista, johdon osallistumisesta tai asian tärkeyden tiedostamisesta. Haastateltavien mukaan taloudelliset satsaukset koulutukseen eivät ole suuria.

*”Tarkkana pitää olla, mitä järjestään. On hyödynnettävä koulutukseen erilaisia hankkeita. Ne tuovat lisäresurssia kehittämiseen muutenkin.”(H8)*

*”On myös huomioitava, että pelkkä koulutus ei takaa mitään. Sen anti pitää prosessoida ja juurruttaa käytäntöön.”(H10)*

Se on tärkeää. Oman ammattitaidon kehittäminen on palkitsevaa itsessään. Siihen halutaan satsata mahdollisimman paljon. Kaikkien halukkaiden on saatava osallistua koulutuksiin ja oman osaamisensa vahvistamiseen. Osaamista ja osaamisen hankkimista ja kehittämistä tuetaan. Työnantaja ei tänä päivänä vielä palkitse osaamisen lisäämistä automaattisesti.

*”Palkkio tulee siitä työn tuloksesta enemmän. Kun osaamisen voi hyödyntää työssään, se näkyy työn tuloksissa. Siitä paremminkin palkitaan.”(H10)*

Hyrkäs (2009) tuo esille, että organisaation strategisen osaamisen johtamisen onnistumiseen vaikuttaa ilmapiiri sekä rakenteellinen ja yhteisöllinen kokonaisuus. Suomen kunnissa yleisiksi osaamistarpeiksi nousee hänen tutkimuksensa mukaan vuorovaikutustaidot, oman ammatin substanssin osaaminen, motivoiminen ja tietotekninen osaaminen. Haastateltavienkin mielestä osaaminen on aineetonta resurssia.



*”Osaamista voidaan lisätä myös työn sisältöä kehittämällä. Se tapahtuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa työyhteisössä.”(H10)*

*”Kun puhutaan ja ajatuksia vaihdetaan, opitaan ajattelemaan. Työntekijät oppivat pohtimaan työtään itsenäisesti ja saavat uusia tapoja tehdä työtään.”(H2)*

Vuorovaikutuksessa, keskustelemalla perustehtävästä voidaan siirtyä vanhanaikaisesta hoivakulttuurista kuntouttavaan asiakkaan voimavaroja tukevaan työkulttuuriin. Hyrkkään (2009) tutkimuksen mukaan kunnissa ei panosteta riittävästi osaamisen johtamiseen. Panostamisen vähyys syyksi nousee resurssien vähyys, ajan puute. Esteet voivat johtua resursseista, johdon osallistumisesta tai asian tärkeyden tiedostamisesta. Osaamisen johtamisen haasteena haastateltavat näkivät sen, että SoTe – palveluissa työntekijöiden laaja ammatillisen osaamisen saamisen kokonaan käyttöön. Heidän mielestään se on nyt alikäytössä. Siinä näkyy myös sukupolvien ja koulutuskulttuurin välinen ero.

*”Nuoret ja vanhemmatkin, uudenmuotoisen, modernin vanhuskäsityksen mukaisesti koulutuksesta valmistuvat työntekijät suhtautuvat positiivisemmin ammatilliseen osaamiseensa. He lisäävät ja kehittävät sitä mieluummin, kuin vanhemman muotoisen koulutuksen saaneet.”(H10)*

On mietittävä, mikä osaamista tarvitsemme ja mikä ei välttämättä kuulu hoivaan ja hoitoon. Haastateltavien mukaan osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvät resurssit ovat tällä hetkellä, usein liian niukat.

*”Myös osaamisen johtamiseen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen, niin kuin osaamiseen yleensäkin pitää varata riittävästi aikaa.”(H2)*

*”Kehittämiseen pitää varata riittävät taloudelliset ja ajalliset resurssit. Osaamisen johtamisen budjettiin on varattava enemmän myös mahdollisuuksia kannustinpalkkioihin.”(H1)*

Kivisen (2008) tutkimuksen mukaan luottamuksellinen, avoin, moniääninen ilmapiiri, tavoitteisiin ja toimintakäytäntöihin sitoutuminen sekä runsas tiedon jakaminen edistävät organisatorisen uuden tiedon ja osaamisen muodostumista. Hyvän osaamisen johtamisen avulla työyhteisöstä löydetään jokaisen vahvuudet, osaamisalueet ja toisaalta kehittämisalueet ja tarpeet. Haastatelta-

vienmielestä, työyhteisöissä on paljon osaamista. On paljon kaikkien osaamia yhteisiä tehtäviä. Toinen osaa toisen tehtävän paremmin. Yhdessä tekemällä osaaminen vahvistuu.

*”Organisaatiossa on myös piilevää osaamista. Se on kykyä, joka voi olla määrättyssä asiassa ratkaisevaa, tärkeää ja arvokasta.”(H6)*

*”On osaamista, jota ei hyödynnetä, käytetä. Se ei näy tai kuulu mihinkään.”(H2)*

*”Välttämättä ihminen itsekään ei osaa ajatella, että se on hänen osaamisensa vahvuus. He eivät näe sitä tärkeänä, merkityksellisenä osaamisena.”(H7)*

Esimiehen ja osaamisen näkökulmasta nämä piilevät taidot on tärkeää hyödyntää organisaation toiminnassa. Haastateltavien mielestä, organisaatiossa, osaamisen arvostamista on sekin, että esimiehellä on aikaa kuunnella työntekijöitä.

*”On tärkeää antaa aikaa ja luoda turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijä voi mennä esimiehen luo aina kun on asiaa. Turvallisessa ilmapiirissä ihminen voi valita, kuinka paljon hän paljastaa itsestään ja ajatuksistaan muille.”(H3)*

*”Turvallisessa ilmapiirissä, ihmisen energia jää puolustautumisen sijaan, työtilanteisiin”*

On tärkeää viedä huonosti toimivat asiat viedään ajoissa esimiehen tietoon. Sitten niitä voidaan kehittää yhdessä eteenpäin. Näin ei tule ylitsepääsemättömiä pattitilanteita. Pauli Juutin (2006, 236) mukaan organisaation ilmapiiri on monimutkainen asia. Se viittaa yksilön havaintoihin työympäristöstään. Esimiehen pitää ehtiä pohtimaan asioita. Hänen pitää omaksua asioita paljon.

*”Tällä hetkellä esimiesten tehtäväalueet ovat liian laajoja”(H3)*

*”Lähiesimiestyötä viedään nyt liikaa muualle kuin itse johtamisen perustyyöhön. On paljon palavereita ja kokouksia jne.”(H4)*

Lähiesimiehen on tärkeää olla mahdollisimman paljon lähellä perustoimintaa. Esimiehen on pysyttävä ajan tasalla. Hän on yhteydessä moneen suuntaan. Hänen on hyvä olla tietoinen erilaisista asioista.

*”On kuunneltava työntekijöitä, tiedettävä organisaation suunnitelmista ja toiminnan tavoitteista ja toiminnan suuntaamisesta, päivän polttavasta yleisestä keskustelusta, sekä osaamisen lisäämisen ja kehittämisen keinoista.”(H7)*

*”Hänen on oltava ajanhermolla, missä mennään ja mitä tehdään, mikä on tärkeää?”(H3)*

Juutin (2006) mukaan turvallisessa ilmapiirissä, esimies työskentelee alaistensa puolesta. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että SoTe -palveluissa ei ole riittävästi johtamisosaamista.

*”Johtamiseen pitää olla enemmän koulutusta. Kun rivityömies hyppää suoraan johtajaksi, ilman koulutusta, tulos on sen mukainen.”(H10)*

*”Esimiehen tehtäviin pitää hakea riittävän osaavia ja oikean kompetenssin omaavia ihmisiä.(H2)*

Haastateltavien mukaan, esimiehen on hyvä pyrkiä tomissaan ja tekemisissään avoimuuteen. Kaiken pitäisi olla läpinäkyvää. Se tarkoittaa, että hän antaa tietoa ja kertoo, missä ollaan, mitä on meneillään. On tärkeää perustella päätöksiään. Tietoa voi antaa kirjallisesti, sähköpostin avulla. Kun on laajat vastualueet, on sähköposteilu reilua. Kaikki saavat tiedon samaan aikaan.

*”Kun työntekijät saavat lukea sähköpostin työaikana, voi siihen heidät myös velvoittaa. Vaikka aika on poissa asiakkaalta, se korvautuu heille ajan tasalla olevien työntekijöiden toiminnan tehostuessa. Varttitunti, joka on pois asiakkaalta, korvautuu heidän paremman työssä jaksamisen ja tietoisuuden kautta.”(H10)*

Kun työntekijät lukevat tiedotteet, osallistuvat yhteisiin tilaisuuksiin ja palavereihin, niin he tietävät, mitä on tärkeää. He tiedostavat paremmin organisaation ja esimiesten arvo- ja toimintailmastoa. Tieto lisää työnhallinnan tunnetta. Kun johtajana kirjoittaa asioita sähköpostiin, niistä jää mustaa valkoiselle. Hänen on itsensä mietittävä, mitä kirjoittaa. Hän voi miettiä niitä tarkemmin itsekkin. Jokainen saa tietoa, eivätkä voi sanoa: ”En ole kuullutkaan.” Tiedon antaminen, siirtäminen ja antaminen ovat vastavuoroista toimintaa. Yksi osaamisen vahvistamisen ja motivaation lisäämisen tapa on julkisuus saavutetuista toiminnasta.

*”On palkitsevaa, kun saa kertoa lehdistölle onnistuneesta toiminnastaan tai käytännöistään. Samalla oikeanlainen ammatillinen ylpeys lisääntyy.”(H10)*

Toisaalta asioiden vieminen julkisuuteen on vaativaa. On huomioitava, että kaikki asianosaiset ovat ja pääsevät mukaan. Työssä, joka tehdään tiimeissä ja yhdessä, yhtä ihmistä ei voi korostaa liikaa. Kukaan ei tee mitään muutosta yksin. Kiitos ja sen antama ilo tulee ja kuuluu kaikille. Osaamista voi lisätä vanhojen toimintatapoja ravistelemalla. Se voi olla työaikojen uudelleen järjesteleminen tai jokin vastaava. Jonkin kokonaisuuden, toiminnon tai tavan toimia organisoiden uudelleen, antaa mahdollisuuden miettiä toimintaa kokonaisuudessaan uudelleen, uudesta ja useammasta näkökulmasta. Ei ole enää, kaiken uuden kehityksen sammuttavaa ajatusta: ”Näin on aina tehty, ja tehdään edelleen.”

*”Kun laitetaan kokonainen toiminta tai muu kokonaisuus uusiksi. Näin on helppompaa saada työntekijöitä suhtautumaan asiaan positiivisesti.”(H10)*

On tärkeää, että toimintaan on ylemmän johdon tuki.

*”Kun koko organisaatio on mukana ja johtajat taustatukena, asiaa pohditaan ja nostetaan keskusteluun monessa eri yhteydessä, puhe alkaa pikkuhiljaa toteuttaa itseään.”(H10)*

Muutosten pitää olla organisaation strategian mukaisia. Näin on yhteinen osaamisen kehittämisen tavoite. Sitä pitää vahvistaa. Työ vaatii aikaa ja energiaa, mutta kannattaa. Viitala (2004) näkee osaamisen organisaation strategisen kyvykkyyden perustana, työntekijälle työssä menestymisen perustana ja johdolle ja esimiehille tavoitteiden saavuttamisen ja johtamistyön perustana. Haastateltavien mukaan osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on tärkeää ottaa henkilökunta mukaan jo strategiavaiheessa. On tärkeää luottaa henkilöstön osaamiseen ja siihen, että he käyttävät osaamistaan työssään ja haluavat osaamista lisää.

*”Osaamisen ilmapiiri näkyy organisaation toiminnassa. Se näkyy erityisesti henkilölle, joka tarkastelee organisaation toimintaa kauempaa, ulkoa päin.”(H1)*

Osaamisen johtamisessa on tärkeää yhteen puhaltaminen. Tärkeää on myös yleisen kehittämisen ja eteenpäin pyrkimisen halun ja yhteisen kielen löytäminen.

*”Osaamisen johtamisessa ja johtamisessa yleensä on haastavaa se, että siinä pitää olla, samalla riittävän vaativa, mutta kannustava, mahdollistava ja motivoiva.(H10)*

Haastateltavat lähiesimiehet pitivät erityisen tärkeänä sitä, että esimiehen luo on helppo tulla, kun on asiaa. Yleisiä palaveritakin tärkeämpiä he pitivät sitä, että heillä on aikaa ja pystyvät pysähtymään juuri silloin kun työntekijä haluaa puhua työhön tai osaamiseensa liittyvästä tai muusta mieltä painavasta asiasta. Pauli Juutin (2006, 162) mukaan johtajan työtä on auttaa yksilöitä ja työryhmiä saavuttamaan tavoitteensa. Heidän on tehtävä päätöksiä, ja saatava aikaan muutosta. Johtajan on kyettävä hyödyntämään ihmisten päämäärät organisaation hyväksi. Johtaja toimii oppaana. Hän kulkee rinnalla, on palvelijana opastaen työntekijöitä kohti organisaation päämäärää. Haastateltavien mukaan osaamisen kehittäminen on vapaaehtoista. Muutoksen tarpeen ja päämäärän voi määrittää ja päättää toteuttamisen tavan. Työntekijää voidaan velvoittaa osallistumista. Muutoksen läpi vieminen on kuitenkin helpompaa, jos työntekijät saavat siihen itse vaikuttaa tapaan, vaikka lopputulos olisikin jo määritetty.

*Kun työntekijä tietää osaamisen lisäämisen olevan vapaaehtoista, hän lähtee mukaan helpommin.(H3)*

*”Työntekijät ovat fiksuja. Kun ne saavat tietoa ja kannustusta ja muutoksen tarve perustellaan, he lähtevät mukaan miettimään asioita. Eivät he hölmöjä ole.(H4)*

Tärkeintä työyhteisössä on kannustava ilmapiiri. On mietittävä, mitä osaamista tarvitaan ja mitä osaamista, mitä osaamista tarvitaan lisää? Osaamista on muokattava uusien vaatimusten mukaisesti. Se tulee koko tiimin, yksikön, toimialan ja jopa koko organisaation hyödyksi. Ihmisiä pitää kannustaa lähtemään koulutukseen. Koulutuksesta he saavat sitä osaamista mitä tarvitaan ja haetaan. Koulutuksesta saatua tietoa jaetaan koko tiimille. Viitalan (2004) mukaan esimiehen rooli on ratkaiseva organisaation osaamisessa, sen lisäämisessä, organisoinnissa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Hänen oma osaamisensa ja motivaatio vaikuttavat toiminnan tavoitteisiin, toimintatapoihin sekä palautteen määrään ja laatuun. Haastattavien mielestä osaamisen johtajan on osattava navigoida koulutustarpeen ja tarjonnan välillä.

*”On löydettävä niukkoihin resursseihin juuri se oikea tapa kehittää osaamista.(H7)*

Osaamisen johtajan toimintaa ja osaamisen arviointia helpottaa se, että on aikaa olla kuulolla, lähellä työn tekemisen arkea. On hyvä osallistua kentällä tapahtuvaan työskentelyyn. Työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen satsaaminen lisää innostusta osaamisen lisäämiseen. Haastateltavien mukaan työntekijät pitää ottaa mukaan kaikkiin organisaation suunnitelmiin ja uudistuksiin. Kun yhdessä mietitään asioita, osallisuus, luottamus ja keskinäinen vuorovaikutus lisääntyvät. Ilma-  
piirin kääntäminen kehittämiseen, lisää innostusta oman, henkilökohtaisen osaamisen lisäämiseen ja kehittämiseen. Haastateltavat ovat sitä mieltä että osaaminen ja siihen liittyvät asiat ovat persoonakohtaisia.

*”Osaamiseen ja sen kehittämiseen innostuminen ei ole jakaannu organisaatiossa tasaisesti. Toisilla on intoa enempi.”(H8)*

*”Osaamisen johtamista haastavat ne jotka eivät innostu osaamisestaan, eivätkä kiinnostu sen lisäämisestä. He eivät hakeudu koulutukseen, puhumattakaan ammatillisen osaamisensa täydentämiseen. Heidän kohdallaan on löydettävä motivoinnin keinoja.”(H3)*

Koulutuskarttaa hyödyntämällä osaamisen puutteita voidaan nostaa keskusteluun. Kun erilaisia osaamisen lisäämisen keinoja esitellään, jokainen löytää itselleen ja elämäntilanteeseensa sopivimman. Viitalan (2008) mukaan esimies on tärkeä tiedonkäsittelyprosessien kantaja. Hän on tiedon suodattaja. Hän tuntee vastuualueensa ja pystyy hahmottamaan siellä tarvittavaa tietoa. Esimiehen tehtävä on tiedon levittäminen ja käsittely työntekijöiden tiedostamisprosessiin asti. Hän ohjaa työntekijöitä pysähtymään tiedon äärelle.

*”On vaan ehdotettava erilaisia vaihtoehtoja, keskusteltava ja innostettava, motivoitava. Jos se ei auta, on puututtava ja patistettava.”(H3)*

Kun osaamattomuus alkaa haitata työn tekemistä ja vaikuttaa tulokseen, voidaan yhdessä keskustellen löytää sopivin tapa lisätä osaamista. Osaamiseen nähden oikeiden tehtävien löytäminen on tärkeää. Heidän kohdallaan pitää olla tarkkana koulutusten sisällöistä, että he eivät mene aihealueeltaan päällekkäisiin koulutuksiin.

*”Toisaalta on niitä, jotka ovat kaikkeen valmiita. He ovat hyperaktiivisia, joiden intoa pitää suitsia, jotta perustehtäväkin tulisi tehtyä.”(H3)*

Virtasen & Stenvallin (2010) ja Viitalan (2004) mukaan oppimista edistävän ilmapiirin luominen paranee johdon, lähiesimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen mahdollistamisen, lisäämisen ja kehittämisen kautta. Se syntyy vuorovaikutuksen ja yhteisen keskustelun kautta. Haastattelutavat miettivät:

*”Kun esimies on mukana perustyössä, hän huomaa, missä osaamisen alueessa on puutteita.”(H3)*

*”Osaamisen johtajana ja kehittäjänä, lähiesimiehen on tärkeää ehtiä pysähtymään, pohtimaan ja huomaamaan arjessa, missä mennään.”(H1)*

Tämän vuoksi he näkevät lähijohtamisen erikoisen tärkeänä osaamisen oikean kohdistamisen vuoksi. Viitalan (2004) mukaan esimiehen rooli on ratkaiseva organisaation osaamisessa, sen lisäämisessä, organisoinnissa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Hänen oma osaamisensa ja motivaatio vaikuttavat toiminnan tavoitteisiin, toimintatapoihin sekä palautteen määrään ja laatuun. Myös Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan vuorovaikutteisen ilmapiirin kehittäminen on tiedostettua toimintaa. Se lisää aktiivisuuden ja turvallisuuden tunteen kokemista. Haasteltavat toivat esille, että lähiesimies on tuki ja mahdollistaja osaamisen kehittämisen kannalta.

*”Harvemmin perustyössä mukana olleena, lähiesimies huomioi vähän etäämmältä käytännön tilanteita. Hän huomaa asioita ja voi tiedostaa niitä ja vaikuttaa osaamisen kehittämiseen.”(H3)*

Viitalan (2008) Organisaation osaaminen on jäsenten osaamisen summa. Henkilöstöammattilaiset voivat määritellä, arvioida ja kehittää osaamista. Ylimmän johdon osallistuminen on kuitenkin keskeistä ja merkittävää sen kehittämisessä.

*”Ylimmän johdon tuki niin lähiesimielelle kuin kaikille toimijoille on tärkeää. Johdon edustajien pitää osoittaa, että he hyväksyvät toiminnan ja vastaavat yhdessä tuloksista. Kun toimijat tunnistavat ylimmän johdon tuen ja kannustuksen, tehtävät ja organisaation vaikeatkin suunnitelmat onnistuvat paremmin.”(H10)*

Lämsä & Hautala (2008) Puhuvat kirjassaan Valtuuttavasta johtamisesta. Sen psykologisia tekijöitä ovat mielekkyys, itsejohtaminen, itsejohtamisen tehokkuus ja vaikuttaminen. Mielekkyys tulee omien arvojen mukaisista työn sisällöistä ja tavoitteista. Itsejohtamisen on ihmisenmahdol-

lisuutta määrittää, miten ja milloin hän tekee työnsä. Itsejohtamisen tehokkuus tulee osaamisesta niin, että ihminen luottaa kykyynsä työskennellä tehokkaasti. Vaikuttaminen on ihmisen mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työympäristöönsä.

*”Kannustus vähentää asioiden ihmettelyä ja vastustamisen halua. Poliittiset päättäjät ja organisaation ylin johto antavat toiminnan suunnan, tavoitteen, resurssit ja rajat. Lähiesimies ja työntekijät tekevät tuloksen. Tuki pitää olla. Kannustaminen ja luottamus pitää näkyä. Näin kyetään keskustelemaan onnistumisesta, epäonnistumisistakin. Voidaan sanoa toinen toiselle: kiitos.”(H10)*

Ylimmän johdon on tärkeää tiedostaa ja tiedottaa rehellisesti, miten organisaatio on toiminut ja tavoitteet toteutuvat? Millaisia ovat toiminnan tulokset.

*”Pitää kertoa missä menee hyvin, missä heikommin? Sinne missä menee heikommin, pitää panostaa.”(H2)*

*”On mietittävä mitä tarvitaan, mihin resursoidaan, millaista osaamista on, millaista tarvitaan? Sitten tehdään sopimuksia ja suunnitellaan toimintaa uudelleen.”(H7)*

SoTe-palveluissa tuloksellisuutta voidaan tarkastella tilastojen ja sairauksien esiintyvyyden perusteella. Sitten on helpompi huomioida tarvittavaa osaamista. Jos sitä ei ole riittävästi, siihen pitää jatkossa antaa resursseja ja seurata toiminnan kehittymistä. Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtaminen on tärkeää ja vaikuttavaa systemaattista johtamistyötä organisaatiossa. Sen tehtävä on päästä organisaation tavoitteiden mukaiseen osaamistasoon sekä ylläpitää se nyt ja tulevaisuudessa.

## 5.4 Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteita

Organisaatioissa osaamisen johtamisen haasteet SoTe – palveluissa ei vähene. Haasteena on osaavan henkilökunnan saaminen. Mihin ammatillisesti osaavaa henkilökuntaa käytetään? Missä on tyytyminen vähemmän koulutettuun henkilöstöön? Tehtävien priorisointia joudutaan tekemään. Minkälaista työtä kukakin sitten jatkossa tekee? Jatkossa työntekijöillä on oltava todella monipuolista osaamista.



*”Tanskassahan työntekijät ovat fysioterapeutteja tai toimintaterapeutteja. Sairaanhoidajan työ ostetaan ostopalveluna.”(H8)*

*”Vanhuspalveluissa tarvitaan sosiaalialan osaamista. Sairaanhoido ei, eikä saa olla kaikkein keskeisin asia.”(H6)*

Tarvitaan lisäkoulutuspaketteja, joissa räätälöidään ammatillisen koulutuksen saaneelle henkilölle oikea tietopaketti, jotta hän saavuttaa uutta osaamista vaativan osaamisen.

*”Esimerkiksi vanhustyöhön, geronomi -koulutuksessa tehtäisiin sosiaalialan tietopaketti sairaanhoitajille, jonka opiskeltuaan hänestä tulisi geronomi. Tai sairaanhoidon koulutuspaketti, jonka opiskeltuaan sosiaaliohjaaja voisi olla Geronomi.”(H8)*

*”On ennustettu, että tulevaisuudessa SoTe – palveluissa on pulaa työvoimasta ja osaaajista. Koulutetun henkilöstön ja erityisosaajien saaminen on haastavaa.”(H7)*

Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan organisaation ilmapiiriin luomiseen vaikuttaa esimiesten ja työntekijöiden lisäksi toimintakulttuuri ja sidosryhmät. Haastateltavien mielestä esimies on avainasemassa. Esimiehen osaamista on edistää työyhteisöä, jossa kaikilla on hyvä olla. Tärkeää on tunnistaa ja tunnustaa työntekijöiden erilaisia taitoja ja osaamista Osaamisen tunnistamista voidaan tunnistaa työn vaativuuden arvioinnin avulla.

*”Erilaisia vastuutehtäviä tai – alueita voidaan jakaa osaamisen mukaan. Ihmisinä olemme samanarvoisia, mutta toinen osaa enemmän.”(H1)*

*”Kaikkien ei tarvitse hallita kaikkea. Toinen osaa toisen asian ja toinen kantaa huolta eri osaamista vaativista asioista, Jokainen tuo omaa osaamistaan osastolle.”(H2)*

Terveystieteiden ja akuuttiosastoilla tarvitaan erilaisia osaamisia. On monenlaisia potilaita; sisätauti- kirurginen, mmt-, päihde-, saattohoito sekä muistamattomia dementiapotilaita.

*”Vastuualueita on määriteltävä ja jaettava yhteisessä keskustelussa ja yhteisymmärryksessä. Vastuualueen työntekijä käy koulutuksissa. Hän tuo tietoa muille.”(H9)*

Haastateltavien mielestä koulutuksesta saadun tiedon jakamista pitää nykyisestä tehostaa. Viitala (2004) niin kuin Virtanen ja Stenvallkin (2010) tuovat esille, että poikkeamatilanteiden, virheiden ja ongelmien rakentava käsittely mahdollistuu avoimessa ja luottamuksellisessa, yhteiseen keskusteluun rohkaisevassa ilmapiirissä. Haastateltavien mukaan tulevaisuudessa haasteensa antaa SoTe – palveluissa palvelurakenneuudistus. Hallintoa pyritään tehostamaan ja saamaan siirtävän vahvoja kuntia. Sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköitä on tarkoitus yhdistää alueelliseksi suuremmiksi toimijoiksi. Hallinnon edustajat ja ylimmät virkamiehet vastaavat aina suuremmista kokonaisuuksista. Pääpaikat keskittyvät fyysisesti suurempiin keskuksiin.

*”Se vie organisaatioiden ylimmän johdon, perustyöntekijän ja lähiesimiehen näkökulmasta aina vain kauemmas, liiankin kauas.”(H4)*

Hallinnon toimijoilta vaatii taitoa luoda luottamuksellisia yhteyksiä yksiköihin ja perustyön suoritajiin. Näin liian usein, päätökset ja kehittämissuunnitelmat tehdään kaukana perustyöstä erillään olevissa kehittämysyksiköissä. Näin, työn perustana olevat, yksityiskohtaisetkin suunnitelmat jäävät käytäntöön nähden etäisiksi ja kasvottomiksi. Suunnitelmien soveltaminen voi olla vaikeampaa, kuin silloin jos ne tehdään vuorovaikutuksessa lähiesimiesten ja perustehtävässä toimivien työntekijöiden kanssa. Haastateltavat näkevät, että toimintaa koskevat

*”Päätökset ja ratkaisut sekä toiminnan kehittämisen suunnitteleminen siirtyvät liian kauas käytännön kentältä ja perustyöntekijöiden vaikutuspiiristä.”(H1)*

*”Vaikka suunnitelmat ovatkin kotisivuilla kaikkien luettavina ja niitä esitellään videoneuvottelujen välityksellä, vastuu niiden avaamisesta ja jalkauttamisesta jää lähiesimiehille.”(H2)*

Työntekijöille suunnitelmat jää kaukaisiksi ja sitoutuminen voi olla heikompa ja hyöty jää vähäiseksi. Hallintoa uudistettaessa on tärkeää huomioida, että etäälläkin toimivilla johtajilla säilyy kasvot. Johtajien on hyvä käydä, ainakin toiminnan alkuvaiheessa, säännöllisesti perusyksiköissä. Näin he oppivat tuntemaan toimipaikat ja paikalliset olosuhteet. He pystyvät antamaan lä-

hiesimiehille ja perustehtävää suorittaville tarvittavan tuen työssä ja kaikessa organisaation toiminnassa. Tulevaisuuden haasteena on myös tiedon tulvassa erottaa oleellinen tieto ja osaaminen. Haasteena on saada tieto oikeille ihmisille, oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Kun organisaatiossa arvostetaan, hankitaan, kehitetään osaamista, niin sitä tarpeen tullen myös löytyy. Kun työyhteisön ilmapiiri on hyvä, vuorovaikutus toimii, tietoa ja osaamista jaetaan. Ilmapiiriin ei tarvitse kiinnittää koko ajan huomiota.

*”Yhteinen osaamisen lisää yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä ja viihtyvyyttä.”(H3)*

*”Yhteinen tavoite on selkeänä jokaisen mielessä ja yhteinen onnistumisen terve antaa halun jakaa ja käyttää yhdessä tietoa sekä osaamista luonnollisena osana jokapäiväistä toimintaa.”(H4)*

Näin osaaminen saadaan yhteiseen käyttöön ja yhdessä hyödynnettäväksi, asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Haastateltavat painottavat, että organisaation kaikki osaamista pitää viedä käytännön toimintaan. Osaamisen pitää olla ja näkyä arjessa kaikessa toiminnassa, työkäytännöissä ja menetelmissä. Taitava osaamisen organisoiminen ja johtaminen lisää halua yhteisen osaamisen jakamiseen. Jaettu osaaminen on lisääntyvää osaamista joka parantaa tiimin, yksikön, toimialan ja koko organisaation kokonaisosaamista. Sitä voidaan soveltaa, soveltuvien osien, oman yksikön toimintaan. Moniammatillisessa työyhteisössä on monenlaisia osaamisalueita. On tärkeää pohtia jokaiselle omat vastualueet.

*”Kun osaamista halutaan jakaa, yksikössä voidaan ottaa käyttöön toisten yksiköiden käyttökelpoisia ohjeistuksia, koulutuspalautteita, luentoja ja ohjeistusta.”(H2)*

*”Osaamisen johtamisessa on luotettava siihenkin, että käytännön työtä tekevä ammattilainen on omassa työssään tietävämpi kuin esimies itse.”(H10)*

Työntekijälle on annettava mahdollisuus toimia oman ammattitaitonsa mukaan, vaikka esimies itse ei ymmärtäisikään asiaa. Tulokset puhuu puolestaan. Vastuualueita jaettaessa on tärkeää ottaa huomioon ammatillisen osaamisen lisäksi ihmisen muut taidot ja kiinnostuksen kohteet. Osaamisen johtaminenhan liittyy välillä siihen, että pystyt johtamaan niitä asioita ja osaamista,

josta sinulla ei ole paljoakaan tietoa. Silloin luottamus, vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeitä. Kun ilmapiiri positiivinen ja kehittämismyönteinen, niin yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan.

*”Esimiehen on oltava, se joka ohjaa toimintaa strategian tavoitteiden suuntaan.”(H8)*

*”On muistettava, että työelämää ajatellen, työntekijällä on kaksi tehtävää: on perustehtävä ja toisaalta vastuu oman ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämisestä.”(H10)*

Perustehtävän osaaminen ja ammattitaito ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Ei voi ajatella, että on vain toinen. Jokainen työntekijä on osa koko systeemiä. Hän on vastuussa omasta osaamisestaan ja omasta tehtävästään suoriutumisesta parhaalla mahdollisella tavalla. Kun ilmapiiri positiivinen ja kehittämismyönteinen, niin yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan.

*”Koko organisaation pitää tukea häntä. On tärkeää tiedostaa, että kukaan ei ole tehtävässään yksin.”(H2)*

*”Pieni palaute, mitä asioita koulutuksessa käsiteltiin ja miten uutta tietotaitoa voisi hyödyntää omassa toiminnassa ja mitä ajatuksia koulutus antoi.”(H3)*

Osaamisen johtaminen on vaativaa, mutta tärkeää ja usein ratkaisevaakin toimintaa. Kun osaamisen johtaja osaa tehtävänsä, niin osaaminen palaa aina takaisin toiminnan tehokkuutena, myös talouden kannalta.

*”Positiiviseen osaamisen johtamista kuuluu se, että yhdessä päätetään keskittää energia positiivisesti asioihin ja kannustetaan positiivisesti asioihin suhtautuvia tuomaan esille rohkeasti ajatuksiaan.”(H10)*

Pyritään kannustamaan niitä jotka lähtee aidosti mukaan keskusteluun ja toiminnan kehittämiseen. On tärkeää luottaa siihen, että se positiivisuus ja sen imu vetää muitakin kehittävään työotteeseen. Haasteltavien mielestä, riskialtein porukka on se joka ei ole vielä päättänyt. He eivät oikein tiedä kummalle puolen ne kuuluvat, lähteäkö mukaan keskusteluun uudesta vai vastustaako. Heidän kanssaan, kannattaa pyrkiä hienovaraisesti keskustelemaan ja antamaan lisäinformaatio-

ta. Ihmiset ovat aktiivisia, he toimivat, kun heille annetaan mahdollisuus. Ajatus on, että positiivisuus kantaa.

*”Heidän on saatava objektiivista tietoa ja näin pyrkiä heidät saamaan mukaan kehittämisen, sinne positiiviselle puolen.”(H9)*

*”Positiivisuus on sitä, että kannustetaan ihmisiä olemaan optimistisia. Esimiehelle voi sanoa, kiukutella ja kritisoidakin. Kiukuttelijan pitää kuitenkin esittää parempi ratkaisu yhteiseen pohdintaan.”(H10)*

Esimies johtaa työyhteisön erimielisyyksistä ja kriiseistäkin paikasta eteenpäin. Hänen on kestettävä epävarmuutta ja välillä kipakkaakin palautetta. Kun on varma suunnasta ja riittävän monelta kantilta miettinyt ratkaisua, se onnistuu. Se pitää vaan viedä eteenpäin. Se on esimiehen tehtävä. Tulevaisuudessa, haasteensa antaa osaamisen johtamiselle esimiehen oma jaksaminen.

*”Kritiikkiä pitää ottaa vastaan, ehdotuksia kuunnella ja rohkeasti valita paras mahdollinen tie muutokseen.”(H7)*

*”Esimiehen on tärkeää miettiä omaa jaksamistaan.”(H1)*

Haastateltavien mielestä osaamisen johtamisen työ ja arki on itselle, osaamisen johtajallekin uuden oppimista koko ajan. Erilaiset koulutukset, työnohjaus ja vertaispalaverit auttavat purkamaan turhia arjen paineita. Koulutukset ja organisaation toiset esimiehet ja keskustelut heidän kanssaan, auttavat esimiestä itseään purkamaan paineitaan, keskustelemaan, kuuntelemaan ja tukemaan toisiaan. Työnohjaus, on tärkeää, vaikka sitä ei aina ole saatavissakaan. Pitäisi olla ns. ulkopuolista silmää ja näkökulmaa, kun miettii niitä asioita. Sitä juuri työnohjauksessa on.

*”Kollegiaalisuus muiden esimiesten kesken auttaa purkamaan paineita.”(H10)*

*”Hyvä, luottamuksellinen suhde omaan esimieheen ja häneltä saatu positiivinen palaute ja muu tuki antaa perspektiiviä ja uutta virtaa.”(H6)*

Osaamisen johtajan haasteena on tänä päivän SoTe – palveluissa ne, jotka saivat aikanaan kasvatuksen joka arvosti raskasta, totista työtä. He eivät miellä millään työksi vanhusten viriketoiminnan ohjaamista tai keskustelemista. Osaamisen johtajan on hyvä ymmärtää myös heidän ajatuk-

siaan. Syvälle selkäyttimeen painunut fyysisen työn muuttaminen ei ole helppoa. Heitä on rohkaistava asennemuutokseen. On ymmärrettävä, että olemme jokainen oman kulttuurimme tuotteita.

*”He aloittivat työuransa hyvin hierarkkisessa kuviossa. Piti tehdä työtä. Ei silloin mietitty mitään virkistystuokioita. He kokevat, että he laiskottelevat, kun pitää seurata vanhuksille.”(H10)*

*”Heidän mielestään laulaminen, jumppaaminen, juttelu, muistelu ja elokuvien katselu, eiväthän ne voi olla työtä. Eivät ne ainakaan hoitajan työtä ole? Siis istua ja keskustella elokuvasta, sehän on vapaa-aikaa se. Kaikille ei ole luontaista rupatella, etenkin muistamattomien vanhusten kanssa.”(H10)*

Nykyinen asiakaslähtöinen hoiva lähtee siitä, että vanhuksia ei jätetä yksin, vaan ollaan läsnä ja jutellaan. Onneksi nuoremmat jo osaa ajatella ja arvostaa näitä vapaa-ajan toimia. Kun erikoissairaanhoidosta siirretään asioita perusterveydenhoitoon, on hyvä perehdyttäminen entistä tärkeämpää, huonompikuntoisten potilaiden vuoksi. Aina pitäisi olla mielessä, mahdollisimman pitkään kotona asuminen ja pyrkiä tukemaan asukasta palaamaan kotiin. Ihmisen toimintakyky voidaan arvioida parhaiten kotona. Se vaikeuttaa potilaan nopeaa kotiuttamista.

*”Sosiaali- ja terveystalvvelusuudistuksen jälkeen asiakkaiden pitkät kotimatkat, haastaa selviytymistä, palvelun tarjoamista.”(H4)*

*”Haasteita lisää se, että omaiset asuvat kaukana. Kun vieraaseen ympäristöön tulee, niin on tosi herkkä niille vaikutuksille, tuntee olonsa turvallisiksi hyvässä hoidossa. Näin jää sairaalaan ja laitostuu.”(H3)*

Haastateltavin mukaan osaamiseen ja osaamisen johtamiseen on panostettava eritoten jatkossa. Osaamisen kehittäminen ja tiedostaminen on tärkeää. Hyvä osaamisen taso on taloudellisestikin kannattavaa. Hyvä osaamisen taso vaikuttaa tarvittavaan työvoiman määrään.

*”Osaava henkilö tekee tehtävänsä nopeammin ja ehtii samassa ajassa enemmän kuin heikommin osaava.”(H9)*

Osaamattomuus vie aikaa tiedon ja kuhunkin tilanteeseen järkevän toimintamallin hakemiseen. Sairaalassa osaaminen vaikuttaa potilaan hoitopäiviin. Kun henkilöstö osaa ja yhdessä osataan, potilaan toipuminen on nopeampaa. Kun osaamista ei ole, lääkärit ja hoitajat eivät osaa, he keilevät potilaalle erilaisia hoitoja, tietämättä, mikä on hyvä.

*”Kun yksi tapa ei auta, ei ole hyvä, kokeillaan toista. Aika kuluu. Potilaan hoitoaika venyy. Se lisää kustannuksia yhteiskunnalle ja kärsimystä ja huolta sekä potilaalle että omaisille.”(H3)*

*”Osaaminen antaa mielekkyyttä työhön kun lisätään osaamista.”(H6)*

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että osaamisen lisääminen vähentää henkilökunnan määrän tarvetta. Kun lisätään osaamista, henkilöstöä ei tarvita niin paljon. Kun on haastetta ja vastuuta, motivaatio ja innostus kasvaa, epävarmuus vähenee. Osaaminen tuo joustavuutta toimintaan. Se näkyy koko työyhteisössä positiivisuutena työtä ja asiakkaita kohtaan.

## 5.5 Positiivisuus osaamisen johtamisessa

Haastateltavat kertoivat haastattelussa omasta johtamisestaan ja erityisesti osaamisesta, osaamisen kehittämisestä ja lisäämisestä. Haastatteluissa ei varsinaisesti puhuttu positiivisesta psykologiasta, eikä sen vahvuuksista. Silti kertomuksissa tuli koko ajan esille asioita, jotka liittyivät myös positiivisen psykologian näkemyspiiriin. Seuraavassa pohdintaa positiivisen psykologian mukaisten vahvuuksien ja niihin liittyvien elementtien osuudesta osaamisen johtamisessa, tuon esimerkkejä positiivisen psykologian elementtien mukaisista asioista haastateltavien kertomuksissa.

### 5.5.1 Viisaus ja tieto

Positiivisen psykologian Viisaus ja tieto – vahvuus ja sen elementtien mukaista positiivisuutta on nähtävissä haastateltavien osaamisen johtamisen ammattilaisten kertomuksissa. Viisaus ja tieto – vahvuuteen liittyvät elementit ovat uteliaisuus, tiedonhalu, sosiaalinen älykkyys ja arviointikyky. Haastateltavien mielestä kaikessa osaamisessa tarvitaan uteliaisuutta ja kiinnostusta maailmaan sekä tiedon janoa. Oppiminen pitää aina olla vapaaehtoista. Mitään uutta ei opi, jos ei ole halua oppia. Kukaan ei opi, eikä kehitä itseään pakolla.

*”Toiminnan tarkoitus ja perustehtävä määrittää sen millaista osaamista tarvitaan. Osaamisen laatu määrittää organisaation strategiassa.”(H4)*

*”Oikein kohdennettu osaaminen helpottaa työn tavoitteiden asettamista.”(H7)*

Näkemyksellisyys tulee esille osaamisen johtamisen strategialähtöisyyden korostamisena.

*Organisaation strategisten tavoitteiden, vision ja toiminta-ajatuksen pitää olla selkeitä, yksinkertainen ja ymmärrettävä.”(H8)*

Jos ne ovat pitkiä, monimutkaisia, monisanaisia, ne eivät pysy kenenkään, ei edes johtajien päässä. Organisaation strategiatyössä ja laadinnassa on huomioitava osaaminen. Osaamisen johtaminen on osa organisaation kokonaisstrategiaa. Se voi sisältyä yleiseen toimintastrategiaan tai se voi olla osa erillistä henkilöstöstrategiaa.

*”Osaamisen johtamisen strategia, olipa se osa toiminta strategiaa tai henkilöstöstrategiassa oleva osaamisen lisäämisen, johtamisen ja kehittämisen suunnitelma, se on kaiken osaamiseen liittyvien asioiden, johtamisen lähtökohta.”(H5)*

Haastateltavat toivat esille, että kaiken osaamisen ja kehittämisen lähtökohtana organisaation strategia. Siellä määritellään organisaation olemassaolon tarkoitus ja perustehtävä. Tämä osoittaa heidän näkemyksellisyytensä ja arviointikykyä organisaation tietoa, osaamista ja osaamisen johtamista kohtaan. Näkemyksellisyyttä on haastateltavien näkemys asiakasnäkökulman painottamisessa palveluorganisaation toiminnassa. Sitä tarvitaan myös oivalluksessa, että organisaation toiminnassa on mietittävä, millä osaamisella, kompetenssilla ja minkälaista ja minkä tasoista palvelua halutaan antaa. Näkemyksellisyys auttaa näkemään, mikä on oman työn peruslähtökohhta, mistä toimeksianto lähtee? Haastateltavat kertoivat, että julkisen palvelun tuottajana SoTe - palveluiden toimintaa, osaamista ja osaamisen johtamista säätelevät

*”Erilaiset lait ja asetukset sekä eriaisteiset ohjeistukset ja suositukset.”(H7)*

Toimintaa ohjaa, valtakunnallisten ohjeistusten lisäksi, kunnan poliittinen päätöksentekojärjestelmä, heidän päätöksensä ja ohjeistuksensa. Palvelun tarvetta voi muuttaa toimintakulttuurin muutokset. Ylimmän johdon on, suunnitelmia tehdessään oltava mukana keskustelussa ja kuun-



neltava asiakkaiden tarpeita. Palvelun tarpeen kartoittamiseksi voidaan tehdä asiakasanalyysijä. Niiden kautta löytyy kokonaisuuksia, joissa näyttäisi olevan sitä osaamisvajetta.

*”Osaamisen kartoittamiseksi kuunnellaan asiakkaita ja heidän omaisiaan, kansalaisjärjestöjä ja muita asianosaisia.”(H7)*

Arviointikyky tulee esiin myös strategisessa ajattelussa, jota esimiehet kertoivat toteuttavansa. He kertoivat strategian auttavan organisaation kaikilla tasoilla helpottavan työn arviointia ja priorisoimaan työtä ja toimintaa tarpeen mukaan. Työlle pyritään asettamaan tavoitteet, miettien mikä on tärkeää.

*”Oikea positiivinen kriittinen ajattelu tulee esille kaikessa strategisessa työssä.”(H6)*

*”Pyritään tekemään niukoilla resursseilla sitä, mikä on milloinkin tärkeintä.”(H5)*

Suunnitelmallisuus itsessään on positiivista ajattelua. Sen avulla pyritään tekemään toiminnasta tavoitteellista, järkevää, vaikuttavaa toimintaa. He kertoivat, että strategisen osaamisen avulla pystytään arvioimaan, ovatko oikeat resurssit oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. haastateltavien mielestä, osaamista tarvitaan käytännön työssä ja johtamisessa, hallinnossa ja kaikilla organisaation toiminnan osa-alueilla. Osaamisen pitää olla monenlaista ja -tasoista osaamista. Haastateltavien mielestä asiakkaan tai potilaan näkökulmasta ja heidän kanssaan työskennellessä tarvitaan laaja-alaista osaamista, erityistä osaamista ja monipuolisia käytännön taitoja. Pelkkä teorian tieto ei riitä.

*”Se voi olla teoreettista osaamista, tietoa, käytännöllistä taitojen osaamista, sosiaalista osaamista tai tilanteiden hallintaan liittyvää osaamista.”(H10)*

*”Tarvitaan sosiaalisia taitoja ja tietoa ihmisen fyysisistä ja psyykkisistä ominaisuuksista ja toiminnoista.”(H5)*

Avoimuus tulee haastateltavien kertomuksissa, siinä että he avoimesti kertovat omasta työstään osaamisen johtamisessa. Se näkyy kaikessa heidän suhtautumisessaan alaisiaan ja heidän osaamistaan koskevassa kertomuksessa. He tiedostavat työntekijöillä olevan tiedon, taidon ja osaamisen. He näkevät henkilöstön tärkeyden keskeisenä voimavarana organisaatiossaan. Avoimuus tu-

lee esille haastateltavien näkemyksistä organisaation toimintaan liittyvistä strategisista, osaamisen johtamiseen vaikuttavista asioista. He kertoivat, että osaamista ja sen suunnittelua linjaa erilaiset henkilöstö- ja asiakaskyselyt, analyysit, asiakasfoorumin tuotokset sekä asiakaspalautteet. niistä löytyy strategisen suunnittelun perusasiat ja suunnittelun lähtökohdat.

*”Strategiatyössä on tärkeää kuunnella henkilöstöä.” (H8)*

*”Ilmapiiri näkyy erityisesti henkilölle joka tarkastelee toimintaa kauempaa, ulkoa päin.” (H1)*

He huomioivat poliittisten päättäjien kunnan ylimmän johdon ja organisaation ylimmän johdon esimiesten osuuden strategiatyössä. Avoimuus tulee esille myös haastateltavien kertoessa osaamisen ilmapiiristä. He kertovat osaamisen ilmapiiriin näkyvän kaikessa organisaation toiminnassa. Osaamista arvostavaa, avointa ilmapiiriä tukee organisaation johdon mahdollistama osaamisen kehittäminen ja lähiesimiehen kiinnostus, aika ja tuki työntekijän henkilökohtaisen osaamisen vaalimisessa ja lisäämisessä.

*”Osaamisen johtamisessa on tärkeää yhteen puhaltamisen tunteen ja yleisen kehittämisen ja eteenpäin pyrkimisen hengen ja yhteisen kielen löytyminen.” (H10)*

Vielä yleisiä palaverejakin tärkeämpinä he pitivät sitä, että he pystyivät pysähtymään juuri silloin kun työntekijä halusi puhua heille jotain työhön tai osaamiseen liittyvää mieltä painavaa asiaa. Oikeaa positiivisen psykologian arviointikykyä osoittaa haastateltavien kyky arvioida rehellisesti organisaatioidensa osaamista, vaikka ovatkin itse osaamista johtamassa siellä. Osa haastateltavista kertoi työelämässä olleensa tilanteissa, joissa kohtaa ihmisiä, joilla ei ole laajaa, ei aina edes riittävää tai tarvittavaakaan osaamista. Silloinkin on pystyttävä rehellisesti arvioimaan ja tunnistamaan tilanne. Niissäkin tilanteissa on löydettävä tapa tuoda asia aidosti esille. Hänen on uskallettava yhdessä, kaikkien osallisten kanssa arvioitava toimintaprosessia ja palveluketjua.

*”On luotava yleistä innostusta ja pystyttävä kannustamaan henkilöitä oman osaamisensa lisäämiseen ja kehittämiseen.” (H3)*

*”Oikeanlaista positiivista arvostelukykyä vaatii myös esimiehen taito olla tasapuolinen, kuunnella, kuulla ja pystyä tunnistamaan tosiasiat.” (H7)*

Arvostelukykyä pitää olla myös suhtautumisessa toiminnan, kehittämisen ja uudistuksien ihmettelijöiden ja kyseenalaistajien kohdalla. Heidän ihmettelynsä on käännettävä asioiden merkityksellisyyden tarkempaan selvittämiseen. On aina pystyttävä suhtautumaan asiallisesti kaikkiin asioihin. Ei saa provosoitua. Jos provosoidut, ole hukassa. Sitä pitää niin kuin itsekin miettiä miksi? Ja sitten perustella, miksi tää on näin. Se on semmoinen yksi työn mielekkyyden tuoja. Kuin jos kaikki vain menee hirmuhyvään suuntaan. Ne on tavallaan tien viittoja, jotka ihmettelevät. Ne panevat reivaamaan ja tarkistamaan suuntaa. Se ei ole aina helppoa, se voi olla vaativaa.

*”Kyseenalaistajakin tulee ja kysäisee, mikä sinulla on tässä tää idea...? Ootkohan sinä nyt oikeilla raiteilla.”(H3)*

*”Osaamisen johtajan on uskaltauduttava näkemään tosiasiat ja tunnustettava ne”(H2)*

*”Hänen on kyettävä asettumaan työntekijän, ajoittain asiakkaankin asemaan arvioidessaan toimintaa ja osaamista organisaatiossaan.”(H9)*

On kysyttävä usein, mitä, miksi, milloin ja miten tehdään ja toimitaan? Millaista osaamista ja koulutusta tarvitaan. Kriittistä ajattelua vaatii osaamisen johtajalta tänä päivän taloudelliset sat-saukset koulutukseen. Ne eivät ole suuria tänä päivänä. Osa haastateltavista kertoi hyödyntäneensä koulutukseen erilaisia hankkeita.

*”On seurattava koko ajan tarjontaa, oltava kriittinen. Pitää tietää, mitä järjestään, ketkä osallistuu ja millä tavalla osaamista lisätään.”(H9)*

*”Ne ovat helpottava tekijä talouden kannalta. Ne tuovat lisäresurssia kehittämistyöhön”(H8).*

*”Se vaatii oikeanlaisen arviointia, tarpeen mukaisen koulutuksen valitseminen suuresta tarjonnasta.”(H6)*

Hänen on oltava ajanhermolla, missä mennään ja mitä tehdään, mikä on tärkeää? Haastateltavat ovat sitä mieltä, että SoTe palveluissa ei ole riittävästi johtamisosaaamista. Johtamiseen pitää olla enemmän koulutusta. Haastateltavien mukaan on lisäksi huomioitava koulutusten sisällöt. Koulutuksia tarjotaan paljon.

*”Kun rivityömies hyppää suoraan johtajaksi, ilman koulutusta, tulos on sen mukainen.”(H10)*

*”Kaikkiin esimiehen tehtäviin pitää hakea riittävän osaavia ja oikean kompetenssin omaavia ihmisiä.”(H2)*

*”On oltava kriittinen tarjolla olevan koulutuksen suhteen. On aina arvioitava, miten koulutus hyödyttää osaamista ja sen kehittämistä.”(H7)*

Oikeanlaista kriittisyyttä osoittavat haastateltavien ajatukset koulutukseen osallistumisista. Pelkkä koulutus ei takaa yhtään mitään. Sen anti pitää prosessoida ja juurruttaa käytäntöön. Tämä työ yksiköissä on erityisen tärkeää. Positiivisen psykologian mukainen nerokkuus näkyy osaamisen johtajan kyvyssä tukea työntekijöitä muutoksessa muuttamaan työtapojaan ja ajatteluaan.

*”Viisautta on myös löytää jokaisen työntekijän vahvuudet, osaamisalueet ja toisaalta kehittämisalueet ja tarpeet.”(H8)*

*”On tärkeää, että osaaminen tulisi esille, niin olisi mahdollisimman selkeät ne työn kuvat ja työprosessit, että miten sitä tehdään sitä työtä.”(H5)*

Työyhteisöissä on paljon osaamista. Jokainen osaa jotain. Toinen osaa jotain paremmin. Organisaatiossa on piilevää osaamista, sitä kykyä, joka voi olla jossakin tilanteessa ratkaisevaa, tärkeää ja arvokasta. On osaamisenjohtajan nerokkuutta havainnoida, huomata ja löytää sitä osaamista, jota ei hyödynnetä tai käytetä, osaamista ei näy tai kuulu mihinkään. On ihmisiä, jotka ei itse osaa edes ajatella, että juuri tämä hänen osaamisensa on tärkeää, merkityksellistä osaamista. Esimiehen on tärkeää saada nämä piilevät kyvyt hyödynnettyä organisaation toiminnassa. Näin osaamisen johtaja tarvitsee kykyä nähdä ja kuulla näkyvän informaation ohi.

*”On oivallettava tapa, miten työyhteisössä oleva osaaminen pystytään kokonaisuudessaan hyödyntämään tavoitteen mukaisesti, parhaalla mahdollisella tavalla.”(H10)*

Kun kaikki osaaminen tiedostetaan, saadaan henkilöstölle oikein kohdennetut, selkeät työkuvat ja työprosessit, jolla toimitaan. Osaamista ja arviointikykyä osoittaa organisaatiossa hyvät joh-

tamisen osaaminen, kehittäminen ja taidon. Jaetussa johtajuudessa varmistetaan organisaation strateginen toimivuus, onnistuminen ja otolliset toimintaolosuhteet.

*”Johtaminen on vuorovaikutusta, ryhmätyötä ja yhdessä tekemistä.” (H6)*

*”Johtaminen on yhteistyötä.” (H7)*

*”Päätäjien tehtävä on antaa suunta, toimeksianto ja hyväksyä resurssit. Ylimmän johdon tehtävä on tuoda esille strategiset tavoitteet, avata ja kirkastaa organisaation perustehtävää ja antaa selkeät tavoitteet ja resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi.” (H1)*

Ylemmän johtamisen tasolla olevan esimiehen tehtävä olla vuorovaikutuksessa päättäjien kanssa, että organisaation tavoitteet, suunnitelmat ja keinot resurssien ylläpitämiseen on kunnossa. Keskijohdon tehtävä on viedä suunnitelmia eteenpäin, huolehtia molemminpuolisesta tiedon kulkusta ja seurata osaamisen tasoa ja toiminnan tavoitteiden saavuttamista. Hän on se joka on kaikkein lähimpänä kenttää joka osaamisen hyödyntää organisaation tavoitteiden mukaisesti, perustehtävän mukaisesti, asiakkaan parhaaksi.

*”Lähijohtaja on kuitenkin tärkein osamaisen johtamisen organisoija.” (H1)*

*”Perustyöntekijän tehtävä on osaltaan edistää organisaation toimintaa, suorittamalla tehtävänsä parhaalla mahdollisella taidolla.” (H1)*

Kaikkien tasojen tehtävä on näiden lisäksi tuoda ideoita, lisätä niin omaa, kuin kokonaisosaamista organisaatiossa. Jokaisella pitää olla omat vastualueet tiedossa. Vastualueet on hyvä selkeyttää koko organisaatioon. Näin tehtävä ja vastuu kohdentuvat. Näin työntekijä perehtyy syvemmin juuri omaan osaamisalueeseen.

*”Osaamisen johtajan tehtävä on kannustaa alaisiaan käyttämään, lisäämään ja kehittämään työntekijöitä ja heidän osaamistaan.” (H10)*

Sopiva palaute, motivointi, vahvistaminen ja kannustaminen auttavat työntekijöitä osaamisensa jakamiseen, kehittämiseen ja koko työyhteisön osaamisen vahvistamiseen. On huomioitava työntekijän osaaminen ja työn vaativuus. Näin kukaan ei joudu osaamistasoonsa nähden, liian

vaativiin tehtäviin tai liian kuormittaviin tilanteisiin, ilman riittävää tukea. Omintakeisuus, käytännöllisyys ja maalaisjärki näkyvät haastateltavien erilaisissa tavoissa järjestävät osaamisen paikkoja ja hyödyntää jo olevaa osaamista ja innovatiivisuutta yksiköissään ja organisaatiossaan. Eräs haastateltava kertoi, että heidän yksikössään on idealaatikko.

*”Jokainen voi laittaa omia uusia ajatuksiaan ja ideoitaan. Ne arvioidaan ja käyttöön otetusta, hyödynnetystä ideasta palkitaan.” (H10)*

Haastateltavien mielestä uusien suunnitelmien ja muutosvaiheessa aikana, on tärkeää miettiä toimintaa tavoitteiden mukaan. Vaikka tarkoitus onkin saada yhtäläiset käytännöt samaa palvelua antaviin yksiköihin, kun SoTe-palveluiden kuntien toimintoja yhdistetään suurempiin yksiköihin. Yhdenmukaiset käytännöt esimerkiksi tilastoinnissa, kirjaamisessa helpottaa toimintaa ja lisäävät osaamisen tunnetta. Täysi eri alueiden tasapäistäminen ei kuitenkaan onnistu. On tärkeää säilyttää jotakin paikallista.

*”Paikallisuus on kuitenkin tärkeä huomioida, aina kun se on mahdollista.” (H1)*

*”Jo maantieteelliset olosuhteet vaativat näin. Olosuhteet, kuten asiakkaiden matkat vaihtelevat ja voivat olla pitkiäkin” (H3)*

Eri kuntien SoTe-palveluiden käytännöissä ja toimintakulttuureissa on suuria eroja. Näin toiminnan yhdistäminen ja etenkin yhtenäistäminen ei ole aina mutkatonta. Tämä on huomioitava osaamisen hankkimisessa ja yleensä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Näkemyksellisyys tulee esille haastateltavien tulevaisuuteen suuntautuneena osaamisen arvostamisena. Koulutukset ovat, tänä päivänä kalliita. Sosiaalinen tilannetajua osaamisen johtaja tarvitsee usein. Haastateltavien mukaan osaamisen johtamisessa tarvitaan sosiaalista tilannetajua silloin kun toiminnassaan pitää olla samalla riittävän vaativa, toisaalta kannustava, mahdollistava ja motivoiva.

*”Mutta siihen osaamisen lisäämiseen ja koulutukseen ja kouluttautumiseen kannattaa satsata taloudellisia resurssejakin vaikka se arvokasta ja kallista tänä päivänä onkin.” (H5)*

*”On huomioitava, että kaikkien ei tarvitse olla kaikessa hyvä. Tarvitaan monenlaista osaamista.” (H8)*

Tehtävät, joissa ei tarvita laajempaa osaamista, voidaan sen sijaan siirtää vähemmän koulutetulle aputyövoimalle. Työelämässä ei voida menettää niitäkään, jotka eivät kykene laajoihin, älyllistä kapasiteettia vaativiin tai monipuolista koulutusta tai osaamista vaativiin tehtäviin.

*”Puhutaan hoiva-avustajista ja mukautetuista työmarkkinoista. On haettava tekemistä niillekin jotka eivät selviydy ammatillisesta koulutuksesta.”(H3)*

*”Erilaisilla tavoilla kaikille osajille paikka löytyy.”(H9)*

Sote-palveluissa on paljon tehtävää. heitä on kannustettava oman osaamisensa käyttämiseen ja opastettava perustoimintaa tukeviin tehtäviin. Näiden tehtävien tärkeys on tiedostettava. Arvostus pitää näkyä palkassa. Vähenevän työikäisen sukupolven määrällisen vähenemisen vuoksi on mietittävä, missä on hoitoalan 30000 ammattilaista, jotka eivät ole hoitotyössä. Riittävän henkilöstön turvaaminen, osaamisen lisääminen ja työn arvostaminen tuo heidät takaisin hoitoalalle. Esimiehen on seurattava ja osattava lukea työntekijöitään ja heidän reaktioitaan. Jos työntekijä muuttuu surulliseksi, tavallista hiljaisemmaksi, saamattomammaksi ja hänen reaktionsa ja olemuksensa muuttuvat ankeaksi, on mietittävä mistä se johtuu?

*”Onko kyse osaamisen puuttumisesta, työtehtävien liiallisesta haastavuudesta vai kaipaako henkilö osaamisensa tai suoritustensa huomioimista vai onko hänen osaamisensa jäänyt palkitsematta”(H9)*

Sosiaalista tilannetajua tarvitaan silloin kun yksikössä tulee kilpailua ja väärää tiedon pihtaamista. Haastateltavien mukaan ei olekaan itsestään selvää, että tietoa halutaan jakaa kaikille. Silloin johtajan on kannustettava työntekijöitä keskustelun ja oman esimerkin avulla muuttamaan asennettaan. Jaettu tieto on aina lisääntyvää tietoa, ei häviävää.

*”Tehtävien määräaikaisuus lisää kilpailua tiedosta. Se ei ole hyvä osaamisen kannalta.”(H8)*

*”Koulutukseen osallistujaa voidaan velvoittaa jakamaan koulutuspalaute toisille.”(H9)*

Tilannetajua vaatii johtajalta osaamisen arvioiminen. Haastateltavien mukaan johtajan on seurattava työntekijöiden osaamista. Hänellä pitää olla uskallusta siirtää erityisosaajia kannustamalla ja tukemalla heidät, taitoja vastaaviin tehtäviin. Hän ei välttämättä itse tiedosta taitojaan.

*”Osaava ihminen latistuu nopeasti pelkkänä rivityöntekijänä, missä hän ei voi käyttää taitojaan monipuolisesti.”(H4)*

*”Johtajan on oltava tarkkana, jotta hän näkee piilevät, hyödyntämättömät kyvyt.”(H9)*

Senkin yleensä huomaa itse, jos työ ei onnistu. Onnistuessaan henkilö itse palkitsee itseään. Toisaalta, kun hän epäonnistuu, hän pettyy ja on tyytymätön yleensä itseensä. Tyytymättömyys voi levitä kanssaihmiä ja yleensä kaikkia asioita koskevaksi. Näin ihminen näyttää pettymyksensä, uupuu tai jopa masentuu. Itsetuntemusta osaamisen johtaja tarvitsee haastateltavien mielestä silloin omat voimat alkaa loppua.

*”Osaamisen johtajan on vaimennettava tällainen kehitys työyhteisössä.”(H4)*

*”Esimiehen on arvioitava omaa osaamistaan aika ajoin.”(H1)*

Johtajakin tarvitsee työhyvinvointinsa ja onnistumisen kokemuksia. Organisaation on mahdollistettava hänen osaamisen lisäämisensä ja tuettava häntä kehittymään osaamisen johtajana. Osaaminen ja sen johtaminen on nähtävä organisaatiossa riittävän tärkeänä toimintana. Osaamisen johtajan on huomattava, milloin omassa itsessä aiheuttaa ahdistusta meneminen oman mukavuusalueen ulkopuolella ja ottaa uusia haasteita vastaan työssä. Haastateltavien näkemyksen mukaan osaaminen on itsensä, oman työn, perustehtävän ja sen vaatimusten tuntemista. Kun tietää tavoitteen, osaa ja jaksaa työssään ja voi hyvin. Työhyvinvointi lisää onnistumisen kokemuksia.

*”On kestävä omaa ahdistusta ja löydettävä keinot päästä eteenpäin.”(H6)*

*”Kun työntekijä kokee olevansa tärkeä ja arvostettu, hän voi hyvin ja työhyvinvointi lisääntyy.”(H9)*



Itsetuntemusta osoittaa myös se, että haastateltavat kertoivat tarvitsevänsä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä lisää osaamista. On kuunneltava verbaalista ja noenverbaalista palautetta. Hänen on luotettava henkilöstön osaamiseen ja siihen, että he käyttävät osaamistaan työssään ja haluavat osaamista lisää. Positiivisuutta tarvitaan haastateltavien kertomusten mukaan silloin kun tuetaan ihmisiä omissa tehtävissään. Rakentavan palautteen antamisen taito on esimiehelle äärimmäisen tärkeä taito.

*”On huomioitava omaa osaamistaan osaamisen johtajana, kehitettävä taitojaan ja osaamistaan tarpeen mukaan.” (H6)*

*”On oltava varmuus osaamattomuudesta tai asian oikeellisuudesta ennen kuin antaa suoraa negatiivista, korjaavaa palautetta työntekijälle.” (H6)*

Pitää miettiä, miten asian sanoo, jotta ei turhaan loukkaa toista. Aito vuorovaikutus on parasta. On kuitenkin huomioitava myös palautteen saajan tunnetila ja reaktiot. Yleisessä tilanteessa ei voi antaa henkilökohtaista negatiivista palautetta.

*”Aina on annetta mahdollisuus selitykseen tai asian ollessa virheellinen, se pitää oikaista.” (H1)*

Esimiehen on aina tuettava työntekijää tehtävässään. Kun antaa tilanteen tullen positiivista palautetta, hänen on helpompi antaa hänelle kritiikkiä. Kun luottamus pelaa ja osaa olla tukena perustehtävässä, vuorovaikutus lisääntyy. Negatiivinen, rakentava palaute pitää antaa taitavasti. On tärkeää miettiä vaihtoehtoja ja antaa toinen, se parempi vaihtoehto toimia.

### 5.5.2 Transsendenssi

Ojasen (2007,101) mukaan transsendenssi – vahvuuteen kuuluu henkisyys, hengellisyys, spirituaalisuus, toiveikkuus, anteeksiantavaisuus, kiitollisuus, innostus ja huumorintaju. Kauneuden ja taidon arvostaminen on sama kuin toimivan osaavan organisaation arvostaminen. Osaaminen on kauneutta. Osaaminen näkyy toiminnan sujuvuutena, virheettömyytenä, turhan toiminnan karsitumisena. Osaaminen ja taloudellinenkin satsaus siihen palaa organisaatioon taloudellisena tehokkuutena ja tuottavuutena. Se ei heti näy, mutta se tulee kun työryhmässä voidaan hyödyntää

osaamista. Osaaminen näkyy työvoiman tarpeessa. Kiitollisuutta on tärkeää osoittaa, kun siihen on aihetta. Haastateltavien mielestä palautteen antaminen ei ole aina helppoa.

*”Osaaminen ja osaamattomuus näkyy asiakaspalautteessa, sidosryhmien arvioinneissa sekä työviihtyvyydessä.” (H7)*

*”Kulttuurimme on opettanut, että ole hiljaa kun menee hyvin. Kyllä homma hoituu.” (H7)*

Positiivisen palautteen antaminen voi olla jopa vaikeampaa kuin kehittävän palautteen. He uskovat siihen enemmän ja se jää mieleen. Positiivinen palaute sitouttaa ja motivoi osaajia kehittämistyöhön ja osaamisen kehittämiseen ja yhteiseen lisäämiseen. Haastateltavat ajattelevat, että palautteen antaminen ei aina onnistu halutulla tavalla. Se tulee usein hoidettua huonosti. Haastateltavat kertoivat usein miettivänsä, miten sitä palautetta pitäisi antaa.

*”Toisaalta ihmiset ottavat negatiivisen palautteen vakavammin.” (H3)*

*”Monta kertaa ajattelee, että kun asiat hoituvat, ei muista kiittää lainkaan.” (H6)*

*”On tärkeää kertoa, että olet toiminut hienosti, se on hyvä.” (H4)*

Kun menee erityisen hyvin, niin ei huomaa sitä juuri silloin. Mietti, että kiitoksen voi antaa myöhemmin. Sitten se tahtoo unohtua. Haastateltavien mukaan ei riitä, että kehityskeskusteluissa kerran vuodessa antaa kiitosta. Mutta parempi sekin jos edes silloin muistaa antaa positiivista palautetta. Sanallista tunnustusta työstä yleensä pitää antaa silloin, kun se on paikallaan. Se pitää antaa siellä missä tapahtuu. Heti on hyvä sanoa: se meni hienosti. Haastateltava sanoi mietti-neensä: Sekin on positiivista palautetta, kun sanotaan yleisesti, että meillä menee hyvin. Kaiken palautteen antaminen on tärkeä asia. Siihen kannattaa paneutua. He antavat palautetta, silloin kun se on paikallaan. He antavat palautetta myös kollektiivisena palautteena. Kun asiakkaat antavat palautetta, he kertovat sen heti eteenpäin.

*”Ihmisten on vaikeaa ottaa oma osansa hyvästä kollektiivisesta palautteesta.” (H10)*

*”Kun pitäisi kiittää, hän on vaan hiljaa ja tyytyväinen, että homma hoituu.” (H7)*

Positiivinen palaute lisää positiivisuutta. Haastateltavat toivat esille, että työntekijät sanovat usein, että he eivät ole saaneet positiivista palautetta, vaikka sitä mielestään jatkuvasti annetaankin. Erityisessä järjestetyssä palautetilanteessa annettu palaute tuntuu enemmän. Sitä pidetään herkemmin palautteena. Haastateltavat kertovat, että esimies voi olla itsekin huono positiivisen palautteen antaja tai vastaan ottaja. Sitäkin pitäisi oppia tulkitsemaan positiivisena palautteena, kun työssä on hyvä olla, työt luistavat. Tehdään tavoitteen mukaista tulosta. Ihmiset osaavat ja kehittyvät. Jokainen saa tehdä osaamistaan vastaavaa työtä. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, tulosta tulee.

*”Ollaan tyytyväisiä. Hyvin onnistunut työ palkitsee tekijäänsä.” (H7)*

*”Ei tarvii aina olla sanomassa, kylläpä sinä oot hyvä.” (H7)*

Positiivisuutta johtamisessa on sekin, että osaa suhtautua negatiiviseen palautteeseen positiivisesti. Kun joudutaan lehtien palstoille negatiivisessa mielessä, ei aleta puolustautumaan vaan kiitetään palautteen antajaa ja pyydetään häntä mukaan keskustelemaan ja miettimään ratkaisuja, jotta saadaan asiaan korjaus. Haastateltavien mukaan, on tärkeää oppia ottamaan palautetta, puolin ja toisin hiljaisesta palautteesta, siitä hiljaisesta tyytyväisyydestäkin. On hyväoppia tunnistamaan erilaisia tapoja osoittaa tyytyväisyyttä. Tyytyväisyyttä voidaan lukea ihmistä ja tyytyväisyyttä pienistä eleistä ja olemuksesta. Haastateltavat käyttivät viestintään sähköpostia. He kertoivat, että pyrkivät jokaisen sähköpostikirjeen loppuun laittamaan jotain positiivista.

*”Kerron kiitollisuudesta, kun saan työskennellä juuri näiden työntekijöiden kanssa.” (H10)*

*”Ihan oikeasti, miten tärkeitä työtä he tekevät.” (H10)*

Esimiehet kertovat olevansa oikeasti kiitollisia osaavasta henkilöstöstään. He kertovat asioista joita on saatu aikaan. He painottavat, että aikaansaannokset eivät ole heidän itsensä vaan kaikkien aikaan saannosta. He kertovat, että on tärkeää muistaa kuinka tärkeää työtä he tekevät. Kannustusta he sanovat antavansa henkilökohtaisesti, mutta sähköpostilla se menee kaikille. Yksi osaamisen vahvistamisen ja motivaation lisäämisen tapa on julkisuus saavutetuista toiminnasta. Kun saa kertoa lehdistölle onnistuneesta toiminnasta tai käytännöstä, saadaan oikeanlainen am-

matillinen ylpeys lisääntymään. On hienoa kertoa jostakin aivan omasta kehittämisen tuloksesta. Toisaalta asioiden vieminen julkisuuteen on aika vaativaa.

*”On huomioitava, että kaikki asianosaset saavat olla mukana tilanteessa. Näin kiitos ja toiminnan antama ilo tulee kaikille”(H8)*

*”Yhtä ihmistä ei saa liikaa korostaa, sillä kukaan ei tee muutosta yksin.(H8)*

Osaamista voi tuoda vanhojen toimintatapojen ihmetteleminen ja rutiinien ravisteleminen. Voidaan miettiä asioiden, työaikojen uudelleen järjestelmistä tms. Kun organisoidaan uudelleen jokin kokonaisuus, toiminto tai tapa tehdä, saadaan mahdollisuus miettiä koko palvelukokonaisuutta uudelleen uudesta ja useammasta näkökulmasta. Voidaan organisoida kokonainen toiminta tai muu kokonaisuus uusiksi. On helpompaa saada laajempi osa porukasta suhtautumaan asiaan positiivisesti.

”Ei ole enää, kaiken uuden kehityksen sammuttavaa ajatusta: ”Näin on aina tehty, ja tehdään edelleen.”(H10)

*”Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että toimintaan on ylemmän johdon tuki.”(H8)*

Uudistuksissa ja muutoksissa on tärkeää saada koko organisaation tuki. Kun kaikki, johtajia myöten on mukana, asiaa pohditaan eri näkökulmista ja keskustelleen eri yhteyksissä, puhe alkaa pikkuhiljaa toteuttaa itseään. On tärkeää, että muutos ja koulutus ovat linjassa organisaation strategian kanssa. Näin on yhteinen osaamisen kehittämisen tavoite ja sitä pitää vahvistaa.

*”Työ vaatii aikaa ja energiaa, mutta se kannattaa.”(H10)*

*”Tilannetajua vaatii myös itse palautteen antamisen tilanne. Ihmiset ovat erilaisia.”(H1)*

Haastateltavien mukaan, on ihmisiä, jotka voivat käsittää positiivisen palautteen piikittelynä. Silloin avoin vuorovaikutus ja keskustelu lisäävät ymmärrystä. Palautteen antajan, etenkin esimiehen on tunnettava yksilö ja huomioitava kokonaisuus, kun antaa palautetta. Palautteen perillemeno on tarkkailtava. On hyvä tarkistaa, huomaako työntekijä positiivisen palautteen hiljaisesta tyytyväisyydestä.

*”On tiedettävä tai ainakin pikkuhiljaa opittava tietämään, minkälaisesta palautteesta hän tykkää.”(H7)*

*”Kun esimies on riittävän paljon läsnä työpaikalla, hänelle tulee luonnollisia paikkoja ja tilanteita palautteen antamiseen.”(H4)*

Hyvä osaamisen mittarina on asiakkaiden antama palaute. Toivoa ja optimismia tarvitaan osaamisen johtamisen työssä usein. Erilaisten työntekijöiden vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen, eli taitava osaamisen johtaminen on tärkeää työssä, koulutuksessa ja kaikessa toiminnassa. Vahvuudet ja erilaiset osaamiset löytyvät arjen työtä seuraten ja reflektoiden, sekä vuorovaikutuksessa, keskustelussa työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Osaamista voidaan kartoittaa osaamiskartoituksella ja kehityskeskusteluiden avulla. Haastateltavien mielestä suuremman yksikön hyöty on koulutusmahdollisuus. Koulutusta voidaan järjestää suuremmille kohderyhmille ja asiantuntemusta löytyisi enemmän omasta takaa. Koulutussuunnitelmia voidaan tehdä laajemmille toimintakokonaisuuksille yhtäaikaan.

*”Pyrin kyllä tukemaan, ja löytämään niitä ja jotka ovat todella kiinnostuneita joistakin asioista ja viemään niitä eteenpäin.”(H3)*

*”Vaikka asiat etenevätkin yleensä hitaammin suurissa kokonaisuuksissa, toimintakulttuurin yhtenäisyys ja kansalaisten tasa-arvoisuus palveluiden suhteen paranevat.”(H1)*

Haastateltavien mielestä huomiota on kiinnitettävä kokonaisosaamisen hallintaan, kehittämiseen ja yksiköiden oppimisen ohjaamiseen. Tarvitaan täsmätietoa toimintaan tarvittavasta osaamisesta ja halu käyttää, kehittää ja jakaa osaamista.

*”Jokaisella johtajalla on semmoinen pyrkimys, että organisaatiossa oikeasti on osaamista ja juuri sitä osaamista jota tarvitaan.”(H2)*

On vaan mietittävä kokonaisuutta ja kuunnellen kentän tarpeita, niin sieltä ne osaamisen alueet nousee.

*”Kuitenkin osaamisen johtaminen on helpompaa, jos organisaatiossa on yhdessä laaditut, hyvin pohditut, päivitetyt ja kaikkien tiedostamat yhteiset toiminnan tavoitteet ja strategiat.”(H6)*

*”Määrään on vastattava työntekijän ”laadulla” eli hänen osaamisellaan.”(H9)*

Tulevaisuuteen suuntautuminen näkyy haastateltavien mukaan osaamisenjohtamisen ja toiminnan suunnitelmissa. Heidän mukaan organisaation osaamiseen tulee kiinnittää huomiota siksi, että jatkossa työikäinen väestö vähenee. Osaavasta, motivoituneesta työvoimasta tulee pula. SoTe – palveluissa on mietittävä osaavien työntekijöiden työtehtäviä ja työkuvia tarkemmin. Tekemistään on kohdennettava osaamiskompetenssin mukaan. Osaamisen johtamisessa on katsottava pitkälle tulevaisuuteen. On mietittävä, mitä osaamisen vaatimuksia tulevaisuuden palvelun käyttäjillä on.

*”Heillä on laajat tietovarastot. He ovat valveutuneita. He tietävät mitä haluavat.”(H7)*

*”Kerran käyty koulutus ja saatu ammattitaito ei enää riitä, elinikäinen kouluttautuminen on tärkeää.”(H1)*

Haastateltavien mielestä osaamiseen panostettava, jos aiotaan saada henkilöstöä, joka pystyy vastaamaan näihin tulevaisuuden haasteisiin. Nuoremmat ikäpolvet ovat sen jo omaksuneetkin. Jatkuva osaamisen lisääminen ja kehittyminen ammatissa on tätä päivää. On huomioitava, miten kaiken sen valtavan tietomäärän keskeltä löytyy kuhunkin tilanteeseen liittyvä ja tarvittava substanssiosaaminen.

*”Kun eri tehtävissä on kohdennetusti koulutettuja, ammattinsa ja asiansa osaavia henkilöitä, he suoriutuvat tehtävistä, pääsevät samaan tavoitteeseen pienemmällä henkilöstömäärällä, kuin osaamattomat, heikommin koulutetut ja osaamistaan aliarvioivat työntekijät.”(H9)*

*”Jos työyhteisössä on paljon osaamattomia ihmisiä, niin he syövät korkeastikin koulutettujen ja osaamistaan vaalivien kapasiteettia.”(H9)*

Haastateltavien mielestä lähiesimies on tärkeässä roolissa. Hän huolehtii yksikkönsä osaamisen riittävydestä ja laadusta. Hän on kannustaja, tukija ja mahdollistaja osaamisen hankkimisessa. Hän on kannustaja osaamiseen, onnistumisiin, työhön ja tuloksiin ja niin edelleen. Hän on palautteen antaja. Osaamisen hyödyntäminen vaatii avointa ilmapiiriä. Siihen liittyy epäonnistumisia. Ihmisillä on omia heikkouksiaan ja haavoittuvuuttakin.

*”Esimiehen on osattava keskustella turvallisesti kaikista työhön liittyvistä asioista. Kukaan ei ole täydellinen. Kukaan ei tiedä kaikkea. Jokainen epäonnistuu joskus. Jos niistä voidaan puhua turvallisesti, niistä voidaan oppia.”(H5)*

Haastateltavien mielestä esimiehen on tässäkin asiassa oltava avoin. Hänen esimerkkinsä auttaa ihmisiä ajattelemaan, että ihmisen, ei edes esimiehen tarvi tietää tai osata kaikkea. Häinkin voi hyödyntää yhteistä osaamista. Tarkoituksen kokeminen – elementti näkyy haastateltavien ajatuksissa ja suhtautumisessa, monesti käytännössä turhaksi koetun strategisen ajattelun arvostamisessa. He näkivät, että strategiseen osaamisen johtamiseen liittyy eritasoisten johtajien työn ja osaamisen tavoitteistaminen ja organisaation strategisen osaamisen määrittäminen.

*”Organisaation osaaminen pitää olla monipuolista, ajantasaista. Jatkuva lainsäädännön ja muu muutos tuo vaatimuksensa osaamiselle.”(H7)*

*”Työn ja toiminnan on pysyttävä ajan tasalla. Näin osaamisen tulee olla ajantasais- ta.”(H6)*

Haastateltavien mielestä osaaminen ja sen osaava johtaminen on merkityksellistä siitäkin näkökulmasta, että organisaatio toimii ja on toimintakykyinen ja tuloksekas. Johtamistyön kehittäminen on kaikkien organisaatiossa toimivien tehtävä ja asia. Haastateltavat toivat esille, että organisaatioissa jokainen esimies, kaikilla organisaation tasoilla tarvitsee oman esimiehensä ja organisaation hallinnon kokonaisvaltaisen tuen. Osaamisen johtamista tekevän oman esimiehen positiivinen suhtautuminen osaamiseen ja sen johtamiseen vaikuttaa organisaation osaamiseen.

*”Etenkin, päivittäistä käytännön esimiestyötä tekevä lähiesimies tarvitsee oman esimiehensä tuen.”(H2)*

*”Ylemmän johdon edustajien on tärkeää tuntea organisaatio kokonaisuudessa, käytännön työtä tekevä henkilöstö sekä vallitsevat työolot.”(H1)*

*”Osaaminen luo organisaatioon viihtyvyyttä, on pr, näkyvyyttä.”(H7)*

Ylimmän johdon osallistuminen on kuitenkin keskeistä ja merkittävää sen kehittämisessä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ylimmän johdon tuki niin lähiesimielelle kuin kaikille toimijoille on tärkeää. Johdon edustajien pitää osoittaa, että he hyväksyvät toiminnan. Kun toimijat tunnustavat ylimmän johdon tuen ja kannustuksen, tehtävät ja organisaation vaikeatkin suunnitelmat onnistuvat paremmin. Organisaation ylin johto antaa toiminnan suunnan, tavoitteen, resurssit ja rajat.

*”Kannustus vähentää asioiden ihmettelyä ja vastustamisen halua.”(H5)*

*”Työntekijät tekevät tuloksen. Tuki pitää kuitenkin olla. Osaamisen kannustaminen ja luottamuksellisuus pitää näkyä”(H1)*

Se näkyy luottamuksellisena ja vuorovaikutteisena ilmapiirinä. Turvallinen ilmapiiri organisaatiossa lisää osaamista. Haastateltavien mielestä ylimmän johdon on oltava tukemassa toimintaa, mutta mahdollisimman lähellä ja käytettävissä.

*”Tärkeää on tiedostaa ja tiedottaa rehellisesti, miten organisaatio on toiminut ja tavoitteet toteutuvat? Millaisia ovat toiminnan tulokset. Pitää kertoa missä menee hyvin, missä heikommin? Sinne missä menee heikommin, sinne pitää panostaa.”(H7)*

*”SoTe-palveluissa tuloksellisuutta voidaan miettiä tilastojen ja sairauksien esiintyvyyden perusteella. Sitten on helpompi huomioda tarvittavaa osaamista. Jos sitä ei ole riittävästi, siihen pitää jatkossa antaa resursseja ja seurata toiminnan kehittymistä.”(H7)*

On mietittävä mitä siellä tarvitaan, mihin resursoidaan, millaista osaamista tarvitaan? Sen jälkeen, tehdään sopimuksia ja suunnitellaan toimintaa uudelleen. Positiivisen psykologian mukaisesti uskoa tulevaisuuteen tarvitaan myös osaamisen johtamisessa tämän päivän muuttuvien työelämän myllerryksissä. Haastateltavat miettivät, parhaillaan käynnissä olevaa Kunta- ja palvelurakenneuudistusta. Uudistuksen tarkoituksena on saada aikaan vahvempia peruskuntia ja saada sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisvastuu laajemmaksi toiminnan tehostamiseksi. Suunnittelemien mukaan SoTe-alueet ovat laajenemassa nykyisiä, kunnallisia SoTe-



palvelujen organisaatioita laajemmiksi yksiköiksi. Haastateltavat suhtautuvat SoTe - uudistukseen positiivisesti ja näkevät laajemmissa yksiköissä positiivisia asioita. Heidän mielestään osaamista lisäävien toimien järjestäminen on taloudellisempaa ja monipuolisempaa, kun se tapahtuu laajemmalla toimintaympäristöllä. Pelkona heillä on organisaation hallinnon ja ylimmän johdon etääntyminen perustoiminnasta. Osaamisen kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat ja luottavat johtajiinsa.

*”On tärkeää, että tehtävillä päätöksillä ja organisaation johdolla on kasvot. Nykyiset tiedonsiirtovälineet ovat monipuolisia ja toimivat hyvin.”(H4)*

*”Yhteisiä kokouksia voidaan järjestää, niin että on ainakin katse ja äänikontakti.”(H1)*

Organisaation kokonaisuuden hahmottaminen vaikuttaa työntekijän suhteutumiseen työnantajansa, työmotivaatioon ja osaamiseen. Näin osaamisen johtaminen tehostuu. Haastateltavat ja heidän työntekijänsä toivovat, että johtajilla olisi jatkossa esimerkiksi kuvallinen sähköposti. Se auttaa konkretisoimaan ja sisäistämään paremmin viestin sisällön. Haastateltavien mielestä esimiehellä pitää olla vahva usko siihen mitä hän tekee. On mietittävä että toimin parhaalla mahdollisella tavalla, sen tiedon pohjalta, mitä juuri nyt on käytettävissä.

*”Aika ajoin on tärkeää nähdä toisensa fyysisesti ja saada mahdollisuus keskustella livenä.”(H4)*

*”Kun hyväksytään erilaisuus, jokainen uskaltaa sanoa mielipiteensä. Kun luottamus pelaa, siinä on hyvä lähtökohta osaamisen johtamiseen.”(H2)*

Organisaation tavoitteen kannalta, esimiehen pitää edellyttää asioiden ja työn sujumista. Kun työntekijät pääsevät itse suunnittelemaan toimintaa, osaamisen lisäämistä tai ovat osallisena kehittämisessä, he innostuvat kehittämään toimintaa laajemminkin. Haastateltavien mukaan osaamisen kehittäminen pitää olla vapaaehtoista.

*”Kun työntekijä ajattelee osaamisen lisäämisen olevan vapaaehtoista, he lähtevät sitä helpommin miettimään”(H1)*

*"Kun ne saavat riittävästi tietoa ja kannustusta ja muutoksen tarve perustellaan hyvin, ihmiset lähtevät mukaan miettimään asioita. Eivät he hölmöjä ole." (H7)*

Muutoksen päämäärän voi määrittää ja päättää toteuttamisesta. Muutoksen läpi vieminen on kuitenkin helpompaa, jos työntekijät saavat vaikuttaa tapaan, vaikka lopputulos olisikin jo määritelly. Haastateltavien mielestä työntekijät ovat fiksuja. Tärkeintä työyhteisössä on kannustava ilmapiiri. Leikkisyys ja huumori eivät ole huono ominaisuus osaamisen johtajassa. On hyvä muistaa, että elämä ei ole aina niin haudan vakavaa. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä yhtenä palautteenantamisen keinona huumoria.

*"Huumorin kautta voidaan, turvallisessa yhteisössä, käsitellä vaikeita kokemuksia ja asioita." (H5)*

Huumorin käyttöä pitää kuitenkin miettiä. Se ei ole aina yksiselitteistä. Sen vaikutusta pitää seurata. Vaikka nauraminen onkin tärkeä taito, se ei ole kaikille luontaista. Kaikkea ei tarvitse ottaa niin vakavasti, vaikka työtä tehdäänkin vakavien asioiden keskellä. Antaumus, intohimo ja innostus ovat usein esimiehen tapoja suhtautua työhönsä. Intensiivinen paneutuminen ja antautuminen työlle, antaa energiaa ja tuo parempaa tulosta. Haastateltavien ajatuksista huokui työlleen antautumisen tunnelma. Haastateltavien mielestä lähiesimiehen rooli on osaamisen johtamisessa keskeinen käytännön työn kannalta.

*"Esimiehen asenne, tapa johtaa, kuunnella, keskustella ja tukea ja olla mukana vaikuttaa osaamisen johtamiseen ja tapaan johtaa osaamista." (H10)*

On kuitenkin huomioitava, että esimiehen paikat ovat tuulisia paikkoja. Ei tule sellaista tilannetta, että sinä olisit kaikkien mielestä hyvä. Taitava johtaja tunnistaa ja näkee kehittymisen ja uudistumisen vaikutuksen ja jakaa osaamista ja osallistuu kehittämiseen myös itse.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Organisaatiossa, osaamisen johtaminen on mielestäni todella tärkeä johtamisen alue. Se on toiminnan lähtökohtien, tuotannon ja talouden johtamisen ohella ainakin yhtä tärkeää. Voimavara-lähtöinen henkilöstöjohtaminen perustuu ihmisen kokonaisvaltaiseen tuntemiseen, huomioimiseen, hyväksymiseen, kunnioittamiseen ja arvostamiseen. Henkilöstö on organisaation kallein, mutta tärkein voimavara. Henkilöstö on osaamisen kannalta tärkein kaiken toiminnan edellytys. Työntekijöiden taidot ja osaamisensa sekä niiden lisääminen kehittäminen ja vaaliminen ovat osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Työntekijän toiminnan tukeminen, osaamisen lisääminen, kehittäminen vaativat resursseja. Se kannattaa. Suunnitelmallisena, taitavasti johdettuna resurssina, henkilöstön osaaminen ja työpanos lisääntyvät ja jalostuvat. Se parantaa tulosta ja tavoitteen toteutumista. Se palaa tehokkaana, taloudellisena ja tavoitteellisena toimintana organisaatioon, hyödyntäen palvelun kohteena olevaa asiakasta ja koko yhteiskuntaa.

Organisaation strategia ja sen osana henkilöstöstrategia on myös tärkeä toimintaa ohjaava asiakirja. Strategisen johtamisen osaaminen lisää kykyä arvioida toimintaa, resursseja ja tavoitteen mukaista toimintaa. Strategia linjaa olemassa olon tarkoitusta, perustehtävää ja niiden vaatimia resursseja mm. henkilöstöresurssia ja osaamista. Strategiaa laadittaessa on mietittävä mitä, millaista osaamista tarvitaan. Samalla mietitään mitkä ovat osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavoitteet ja keinot osaamisen lisäämiseen ja kehittämiseen? Strategiatyössä on tärkeää kuunnella henkilöstöä. Strategiassa pitää olla selkeä, kaikkien tiedostama suunnitelma, miten, mitä ja miksi uutta osaamista hankitaan? On mietittävä, kenelle osaamista hankitaan, millä rahalla ja mitkä ovat keinot? Jokaisen organisaation jäsenen tulee olla tietoinen tarvittavasta osaamista sekä oma osaamisen suunnitelma itsellään. Osaamisen suunnittelulle, kehittämiselle ja johtamiselle antaa suuntaa erilaiset henkilöstö- ja asiakaskyselyt, analyysit, asiakasfoorumin tuotokset sekä asiakaspalautteet. Ne antavat strategisen suunnittelun peruslähtökohdat. Osaamista ja sen tasoa voidaan seurata koulutussuunnitelmien ja osaamiskartoitusten avulla.

### 6.1 Osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitys SoTe – organisaatiossa

Osaaminen on toiminnan ja perustehtävän onnistumisen edellytys. SoTe – palveluissa, palveluorganisaationa se on erityisen tärkeä. Se on kaiken kehittämisen lähtökohtana. Työntekijöillä on sen moninaisten osaamisalueiden ja laajaa ammatillista perusosaamista korostavan ammatillisen substanssiosaamisen vaatimus. Se tuo organisaatioihin paljon erilaista ja eritasoista osaamista. Se

on vaan etsittävä, tunnistettava ja tunnustettava. Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Mikä merkitys osaamisella ja osaamisen johtamisella on SoTe – palveluorganisaatiossa? Voidaan todeta, että sen merkitystä ei voi liikaa korostaa. SoTe – palveluissa, palveluorganisaationa osaaminen on tärkeä ja laaja käsite. Siellä osaamista tarvitaan kaikilla tasoilla; käytännön työssä, johtamisessa ja hallinnon kaikille tasoilla. SoTe – palveluissa, kaiken toiminnan edellytys on kohdennettu, ammatillinen osaaminen eli substanssiosaaminen. Toiminnan lähtökohtana ovat valtakunnalliset lait ja asetukset, paikallisten poliittisten päättäjien linjaukset ja päätökset sekä asiakkaan palvelutarve. Osaamisen tarve vaihtelee ja muuttuu koko ajan asiakkuuksien mukaan. SoTe – palvelujen laajuus ylettyy terveydenhuollosta sairaanhoitoon ja edelleen äitien, neuvolaikäisten palveluista vanhusten huoltoon. Siihen kuuluu kaikki sosiaalipalvelujen muodot. Näin osaamisen kokonaisuus pitää olla tavoitteellista, suunnitelmallista, joustavaa ja toiminnan tarpeeseen vastaavaa, jotta se palvelee asiakkaita ja heidän tarpeitaan. SoTe-palveluissa ei turhaan korosteta perustoiminnan kirkastamista.

Teoreettista tietoa saadaan ammatillisista tutkinnoista, kirjoista, sähköisistä tietolähteistä, koulutuksesta, erilaista ajankohtaisista tutkimuksista. Osaamisen johtamisen on opetettava työntekijöitä hakemaan, löytämään ja hyödyntämään tietoa. Käytännöllistä osaamista saadaan harjoittelemalla, seuraamalla toisen työskentelyä, tekemällä työtä. Laaja-alaisen substanssiosaamisen, ammatillisen osaamisen ja kirjatiedon ja käytännön taitojen lisäksi tarvitaan tietoa ihmisen fyysistä ja psyykkisistä ja sosiaalisista ominaisuuksista ja toiminnoista. Tarvitaan luovaa osaamista, luovuutta, kekseliäisyyttä ja psyykkistä ja sosiaalista joustavuutta ja käden taitoja. Ihmissuhdetyö vaatii myös erilaisia vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja. Vuodeosastolla tarvitaan ihmisen sairauksiin liittyvää laajaa osaamista, kuolevat saattohoitopotilaat, dementoituneet vanhukset, mielen-terveys- ja päihdeasiakkaat vaativat kaikki omanlaista osaamista.

SoTe – palveluissa, palveluorganisaationa pitää olla asiakkaan tarpeesta nousevan, yhteisen tavoitteen mukaista osaamista ja osaamisen johtamista. Vaikka organisaatiossa olisi kuinka hyvät henkilöstö- ja muut resurssit, jos siellä ei ole osaamista, toiminta ei palvele ketään, ei asiakasta eikä organisaatiota. Kohdennetun osaamisen merkitys on ratkaisevaa. Kun on asiantuntevia, koulutettuja, hyvinvoivia työntekijöitä, selkeästi määritetty toiminnan tavoite ja perustehtävä on jokaisen mielessä kirkkaana, voidaan samaan päämäärään päästä pienemmillä resursseilla, kuin silloin kun työntekijöitä on paljon, mutta osaaminen puutteellista tai se on väärin kohdistettu. Osaamattomat ihmiset syövät tahtomattaankin laajasti, korkeasti tai tehtävään nähden oikein koulutettujen ja osaamistaan vaalivien kapasiteettia.

SoTe- palveluissa voidaan kuitenkin kysyä: Arvostetaanko siellä riittävästi, organisaation tärkeintä voimavaraa, osaamista? Se huomioidaan kyllä strategioissansa, juhlapuheissa ja rekrytoinnissa. Arjessa, sen arvo unohtuu ja himmenee. Oikeanlaisen kompetenssin omaava, innostunut, hyvinvoiva henkilöstö ei ole aina itsestään selvyyttä. Osaamattomuus syö voimavaroja, aiheuttaa kateutta, keskinäistä kilpailua, ristiriitoja, jopa tiedon panttaamista. Työntekijöiden persoonallisten taipumusten ja piilevänkin osaamisen näkeminen vaatii organisaation johdolta ja etenkin lähiesimiehiltä erityistä ”näkökykyä” ja näkemyksellisyyttä. Jokainen osaa jotain. Osaaminen on vaan löydettävä. On osattava nähdä erilaiset taidot ja kyvyt ja kyettävä hyödyntämään ne toimintaan. Työntekijän työpanos on parhaimmillaan, kun hänen ammatillinen osaaminen, taipumukset, innostuksen kohteet ja ominaisuudet saadaan käyttöön työn tekemiseen ja tavoitteen saavuttamiseen. Perustehtävä on tiedostettava. Jokaisen työntekijän tiedot, taidot, kiinnostuksen kohteet ja ammatillinen osaaminen on huomioitava. Osaamiseen johtamiseen, sen lisäämiseen ja kehittämiseen pitää panostaa. Sitä pitää vaalia ja arvostaa. Osaamisesta pitää antaa riittävä palautetta ja palkita.

Tulevaisuuden työmarkkinoilla on mietittävä työnjakoa. SoTe-palveluissa on paljon tehtävää. Työtä ja tekemistä riittää kaikilla. Sitä riittää niillekin, jotka eivät uskaltaudu tai selviydy ammatillisesta koulutuksesta. Kenenkään työpanosta ei saa aliarvioida tai menettää. Ei niidenkään, jotka eivät kykene laaja-alaiseen, älyllistä kapasiteettia ja monipuolista koulutusta tai osaamista vaativiin tehtäviin. Heidä on kannustettava oman osaamisensa mukaisiin tehtäviin. Heidän kykyjä voidaan käyttää ja heitä on opastettava perustoimintaa tukeviin tehtäviin. Vaativampiin, erityistä osaamista vaativiin tehtäviin on rekrytoitava niitä, joilla on siihen kapasiteettia ja ammatillista osaamista ja pätevyyttä. Kaikki ei voi tehdä kaikkea. Ne, joiden osaaminen jää heikommaksi on ohjattava esim. hoiva-avustajiksi mukautettujen työmarkkinoiden kautta. Avustavien tehtävien tärkeys on tiedostettava asenteellisesti, mutta myös taloudellisesti. On annettava kiitos ja arvostus myös heille. Tärkeää on löytää oikeat kannustimet, palaute ja palkka, niille reilulle 30 000 yhteiskunnan varoilla ammatillisesti koulutetuille päteville ammattilaisille jotka ovat muualla töissä. Heidät on houkutteleva takaisin oman alan, SoTe – palvelujen työhön. SoTe – palvelujen imagoa työnantajana on kirkastettava. Työn arvostusta pitää lisätä yleisesti panostamalla osaamiseen, työoloihin, työntekijän vaikuttamisen mahdollisuuksiin, työhyvinvointiin ja työn palkitsevuuteen sekä rahallisesti että muuten. Osaamisen taso, tehtävien laajuus ja työn vaativuus on huomioitava palkkauksessa. Myös perustehtäviä tukevaa työtä on arvostettava asianmukaisella palkkauksella. Kukaan ei viihdy tai jaksaa olla työssä, jota ei arvosteta myös palkallisesti. Kaikki-

en pitää saada toimeentulo. Ihmisten pitää oppia, että laaja-alaisesta työstä ja osaamisesta maksetaan enemmän.

Osaamisen merkitys korostuu erityisesti muutosvaiheessa. Lähitulevaisuudessa SoTe – palveluihin on ennustettu erilaisia muutoksia. Hallituksen kaavailujen mukaan palveluja aletaan järjestää, nykyistä suuremmissa yksiköissä, laajemmilla väestöalueilla. Muutosvaiheessa, kun erilaisten hyvin pientenkin kuntien toimintoja yhdistetään suuremmiksi toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi, on tärkeää saada nopeasti mahdollisimman yhtäläiset käytännöt kaikkiin uusiin, samaa palvelua antaviin yksiköihin. Sekavuus syö voimavaroja ja vaikeuttaa osaamisen johtamista. Erilaisten kuntien toimintoja yhdistettäessä on huomioitava paikallisuus, aina kun se on mahdollista. Yhdenmukaiset käytännöt esimerkiksi tilastoinnissa, kirjaamisessa helpottaa toimintaa ja lisäävät osaamisen tunnetta. Eri kuntien käytännöissä ja toimintakulttuureissa on suuriakin eroja. On löydettävä parhaat käytännöt ja yhtenäistettävä vietyä ne kaikkiin samaa tehtävää tekeviin yksiköihin. Toiminnan yhdistäminen, etenkin yhtenäistäminen ei ole aina mutkatonta. Siihen kuuluu paljon muutosvastarintaa, ihmettelyä jopa vastustustakin. Siihen kannattaa panostaa. Uuden yhtenäisen organisaation toiminnan suunnitteluun kannattaa paneutua. On mietittävä jokaisen kunnan erityistyöntekijöiden roolia uudessa kokonaisuudessa. On mietittävä, miten viestintä sujuu. Yhdistyminen on huomioitava osaamisen hankkimisessa ja yleensä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Palveluorganisaatioiden muutoksissa on tärkeää huomioida ja rekrytoida ainakin alkuvaiheessa laajojen kokonaisuuksien hallinnon ja johtamisen toteuttajien lisäksi yhteisten toimintatapojen ja uuden muuttuvan toiminnan kehittämiseen ja koordinointiin ammatillisesti päteviä osaamisen johtajia ja kehittäjiä. He voivat keskittyä erityisesti uuden toiminnan kehittämiseen ja aikaisempien toimintojen yhtenäistämiseen. Heillä pitää olla aikaa tutustua, miettiä ja keskustella erilaista kehitettävistä asioista yksiköissä, paikan päälle. He ovat helpommin tavoitettavissa kun tulee kysymyksiä. He löytäisivät oikea osaamisen oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan. Jos kehittämisen koordinaattorina ovat samanaikaisesti muutenkin kiireisiä, yhdistymistä organisoivat hallinnon asiantuntija, heidän energiansa menee muualle. He eivät ehdi miettiä yhtenäistettäviä käytäntöjä. Kehittäjiä pitää olla tehtävään nimettyjä, päteviä käytännön kokemusta omaavia henkilöitä, jotta he pystyvät huomioimaan käytännön tarpeet kehittämiselle. Tämä taloudellinenkin resursointi tulee takaisin, nopeammin vakiintuvalla tehostuvalla toiminnalla. Turhien pelkojen tuoma, ihmetteleminen, kyseenalaistaminen ja vastustaminen vähenevät. Työntekijät eivät koe omien mielipiteidensä, kokemuksensa ja osaamisensa aliarvioimista. He panostaisivat tarmonsaa nopeammin uuteen toimintaan.

## 6.2 Positiivisen osaamisen johtajuuden rooli

Tutkimuksen toinen kysymys oli: Mikä on positiivisuuden, positiivisen psykologian mukaisen johtajuuden rooli osaamisen kokonaisuudessa? Tutkimuksessa tuli paljon asiaa positiivisen osaamisen johtamisen näkökulmasta. Haastattelut avasivat paljon näköaloja osaamisen johtamiseen työssä. Positiivisuus on kaiken osaamisen lisäämisen ja lisääntymisen edellytys. Mitä on negatiivinen oppiminen? Kaiken oppimisen alku on uteliaisuus ja kiinnostus maailmaan, uusiin asioihin, kehitykseen ja kehittämiseen. Kun osaamisen johtaja tekee suunnitelmia osaamisen johtamiseen hän ja koko työyhteisö kokee tiedon janoa. Organisaation, joka haluaa oppia, on innostettava työntekijöitään uuden tiedon etsimiseen ja osaamisensa arviointiin ja uuden osaamisen lisäämiseen. Jos uudet asiat eivät kiinnosta, ei saada uusia ajatuksia, eikä opita mitään uutta. Jos organisaation johdolla ei ole halua oppia, kukaan ei opi. Organisaatioissa, joissa ihmiset eivät innostu oman osaamisensa lisäämiseen, on pohdittava, mistä se johtuu? Miksi tieto ei kiinnosta? Osaaminen, sen lisääminen ja kehittäminen sekä kaikki osaamisen johtamiseen liittyvät asiat ovat vapaaehtoisia. Pakko on huono innostaja. Kukaan ei keskustele, kuuntele, luota, ole vuorovaikutuksessa tai innostu itsensä kehittämisestä pakolla.

Positiivisen psykologian mukainen elämänsäsenne edistää parhaimmillaan hyvää. Se ei määritä ihmisen arvoa hänen olemuksen, mielipiteiden tai käyttäytymisen mukaan. Realistinen positiivisuus lisää osaamista, innovatiivisuutta sekä itsensä kehittämisen ja oppimisen halua. Se auttaa ihmistä arvostamaan itseään ja osaamistaan ja kehittämään ja lisäämään sitä. Positiivisuudessa on varjopuolensa. On pohdittava, millainen ja milloin se on myönteistä? Milloin se vain haittaa tavoitteen mukaista kehittymistä? Liiallinen onnistumisen ja vahvuuksien painottaminen johtaa organisaation vain tiettyjen asioiden huomioimiseen ja omaksumiseen. Vain myönteisten asioiden ja kokemusten huomioiminen ei edistä hyvinvointia ja terveyttä. Se voi sumentaa strategisen näkemyksellisyyden kokonaan. Tavoite ja perustehtävä unohtuvat. Kehitys pysähtyy. Toiminnassa on huomioitava erilaiset mielipiteet. Suunnitelmien, toiminnan ja kehittämisen ihmettelijöihin ja kyseenalaistajiinkin kannattaa suhtautua vakavasti. Heidän huomioiminen tuo toimintaa erilaista näkökulmaa.

Positiivisen psykologian mukaiset vahvuuksien mukaista ajattelua on hyvä ottaa käyttöön nykyisessä osaamisen suunnittelun ja johtamisen keskustelussa sekä käytännön toteutuksessa. Tuntuu hyvältä kuunnella innostuneiden osaamisen johtamisen työtä arjessa tekevien johtajien ajatuksia yleensä osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyen. Heidän mielestään osaamisen ilmapiiri tu-

lee olla aina positiivinen. Tärkeintä on vuorovaikutteinen, kannustava ilmapiiri. Leikkisyys ja huumori eivät ole huono ominaisuuksia osaamisen johtajassa. On muistettava, että elämä ei ole aina niin haudan vakavaa. Leikkisyys ja huumori tuovat jaksamista. Kaikkea ei tarvitse ottaa niin vakavasti, vaikka työtä tehdäänkin vakavien asioiden keskellä. Ne eivät ole kuitenkaan aina ihan yksiselitteisiä asioita. Niiden vaikutusta pitää seurata. Vaikka nauraminen ja huumori ovatkin tärkeitä taitoja, ne eivät ole kaikille luontaisia. Antaumus, intohimo ja innostus ovat usein esimiehen tapoja suhtautua työhönsä. Intensiivinen paneutuminen ja antautuminen työlle, antaa energiaa ja tuo parempaa tulosta. Haastateltavien ajatuksista huokui työlleen antautumisen tunnelma. Haastateltavien mielestä lähiesimiehen rooli on osaamisen johtamisessa keskeinen käytännön työn kannalta.

Positiivisuus on erilaisuuden ja erilaisten ajatusten hyväksymistä ja edistämistä. Positiivisen psykologian mukaiset vahvuudet ja elementit on hyvä saada käyttöön nykyisessä osaamisen johtamisen keskustelussa ja käytännön toteutuksessa. Oikea positiivisuus ei rajoita. Se antaa avaruutta elämälle ja ajatuksille. Positiivisen psykologian mukainen elämän asenne edistää parhaimmillaan hyvää. Se ei määritä ihmisen arvoa olemuksen, mielipiteiden tai käyttäytymisen mukaan. Realistinen positiivisuus lisää osaamista ja innovatiivisuutta ja itsensä kehittämisen ja oppimisen halua. Se auttaa ihmistä arvostamaan, kehittämään ja lisäämään omaa osaamistaan. Positiivisuudessa on myös varjopuolensa. On pohdittava, millainen ja milloin positiivisuus on myönteistä? Milloin se haittaa tavoitteen mukaista kehittymistä? Liiallinen onnistumisen ja vahvuuksien painottaminen johtaa organisaation vain tiettyjen asioiden omaksumiseen. Pelkkien myönteisten asioiden ja kokemusten huomioiminen ei edistä hyvinvointia ja terveyttä. Se voi sumentaa strategisen näkemyksellisyyden kokonaan. Tavoite ja perustehtävä unohtuvat. Kehitys pysähtyy.

Näkemyksellisyyttä tarvitaan organisaatioissa johtamisen ja osaamisen johtamisen strategialähtöisyyden korostamisessa ja strategisuuden tärkeyden huomioimisessa. Sitä tarvitaan organisaatiossa kaiken toiminnan suunnittelussa. Organisaation johdon näkemyksellisyyttä osoittaa asiakasnäkökulman painottaminen palveluorganisaation toiminnassa. Näkemyksellisyyttä tarvitaan päättäjien ja ylemmän johdon tuomien uusien tavoitteiden käytäntöön viemisessä. Sitä tarvitaan kaikissa organisaation strategisuuden, asioiden soveltamisen ja toiminnan suunnittelun ja painopistealueiden miettimisen yhteydessä. Näkemyksellisyys lisää organisaatioon strategista tietoa ja sen mukaista osaamista ja osaamisen johtamista. Organisaation toiminnassa on mietittävä, millä osaamisella, kompetenssilla, minkälaisella ja minkä tasoista palvelua halutaan antaa. Näkemyksellisyys auttaa rekrytointitilanteissa huomioimaan tavoitteet, aikaisemman osaamisen ja tarvittavan



uuden osaamisen. Osaamista ja sen kohdentamista on seurattava koko ajan. Näkemyksellisyys auttaa näkemään ja tiedostamaan oman ja koko organisaation työn peruslähtökohdat. Se auttaa huomioimaan, mistä toimeksianto lähtee? Haastateltavat kertoivat, että julkisen palvelun tuottajana SoTe -palveluiden toimintaa, osaamista ja osaamisen johtamista säätelevät valtakunnalliset lait ja asetukset sekä paikallisen poliittisten päättäjien linjaukset. He kertoivat, että osaamista ja sen suunnittelua linjaa erilaiset henkilöstö- ja asiakaskyselyt, analyysit, asiakasfoorumin tuotokset sekä asiakaspalautteet. Niistä löytyy strategisen suunnittelun perusasiat ja suunnittelun lähtökohdat. Näkemyksellisyyttä on osaamisen johtajan ja lähiesimiehen kyky kuunnella strategiapuhetta. Se näkyy johtajan kykynä huomioida se yksikkönsä osaamisen johtamisessa, arvioinnissa, lisäämisessä ja kehittämisessä.

Strategisessakin ajattelussa tarvitaan realistista arvostelukykä. Kaikkea ei tarvitse hyväksyä ja toteuttaa sellaisenaan. Pitää pystyä pohtimaan ja arvioimaan, mitä juuri tässä toiminnossa nyt tarvitaan. Mikä on tärkeää? Mihin resurssit riittävät? Strategian ohjaa organisaation kaikilla tasoilla työn arviointia ja priorisointia. Se antaa mahdollisuuden hankkia osaamista tarpeen mukaan. Suunnitelmallisuus itsessään on positiivista ajattelua. Sen avulla toiminta on tavoitteellista, järkevää, vaikuttavaa. Strategisen osaamisen avulla pystytään arvioimaan, ovatko oikeat resurssit oikeassa paikassa, oikeaan aikaan? Osaamista tarvitaan käytännön työssä ja johtamisessa, hallinnossa ja kaikilla organisaation toiminnan osa-alueilla. Avoimuus tulee esille johtajien näkemyksissä. Heidän näkemyksistään löydetään toimintaan liittyvät strategiset, osaamisen johtamiseen ja toimintaan vaikuttavat asiat. Johdon mahdollistama, osaamista arvostava, avoin ilmapiiri tukee organisaation osaamisen kehittämistä. Sitä lisää lähiesimiehen kiinnostus, aika ja tuki työntekijän henkilökohtaisen osaamisen arvioimisessa, vaalimisessa ja lisäämisessä. Aito arvostuksen kokeminen auttaa työntekijää kiinnostumaan työstään ja tuomaan esille työtä vaikeuttavia huolia. Arvostusta on kuunnella häntä juuri silloin, kun on asiaa. Palaverejakin tärkeämpää on pysähtyminen kuulemaan kun on asiaa. On kuultava ja kuunneltava kun työntekijä haluaa puhua heille työhön tai osaamiseen liittyviä tai muuten mieltä painavia asioita. Kun työntekijä tuntee, että häntä kuunnellaan ja kuullaan, hänen ei tarvitse koko ajan kiinnittää siihen huomiotaan. Energiaa jää työlle ja asiakkaille. Oikeaa positiivisen psykologian arviointikykyä osoittaa esimiesten kyky arvioida rehellisesti oman organisaatioidensa osaamista, vaikka he itse ovatkin osaamisen johtajia. Arvostusta ja avoimuutta tarvitaan tilanteissa, kun kohtaa ihmisiä, joilla ei ole laajaa, eikä aina edes riittävää ja tarvittavaa osaamista työssään. Silloinkin on pystyttävä rehellisesti arvioimaan, tunnistamaan ja tunnustamaan tilanne. On löydettävä arvostava, kannustava tapa tuoda asia ai-

dosti esille. On kyettävä löytämään osaamisen lisäämisen keinot tai mietittävä työnkuvaa uudelleen.

Arvostelukyky näkyy suhtautumisessa toiminnan, kehittämisen ja uudistuksien ihmettelijöiden ja kyseenalaistajiin. Heidän ihmettelynsä on käännettävä asioiden merkityksellisyyden tarkempaan selvittämiseen. Pitää miettiä miksi ihmetellään? Pitkässä juoksussa se voi kääntyä voitoksi. Voidaanko asia tehdä toisin? Onko jokin parempi tapa? Jos ei ole, valittu tapa pitää sitten perustella. On vaan kerrottava miksi tää on näin. Ihmetteleminen tuo myös mielekkyyttä työhön. Kun kaikki vain menee hirmuhyvään suuntaan, ei tule pohdittua asioita. Ne ihmettelijät ovat tavallaan tien viittoja. Vastakkaiset mielipiteet panevat reivaamaan ja tarkistamaan suuntaa. Niiden arvostaminen ei ole aina helppoa. On vaativaa suhtautua heihin aina positiivisesti. Se kuitenkin kannattaa. On kyettävä asialliseen suhtautumiseen kaikissa asioissa. Ei saa provosoitua. Jos provosoidut, ole hukassa. Osaamisen johtajan on uskaltauduttava näkemään tosiasiat ja tunnustettava ne. On pyydettävä heitä kertomaan, oma parempi tapa toimia sekä perustelut miksi. On kyettävä asettumaan työntekijän, ajoittain asiakkaankin asemaan arvioidessaan toimintaa ja osaamista organisaatiossaan. Lopuksi on vaan valittava oma linja ja oltava jämerä siinä.

Oikeanlaista kriittisyyttä osoittavat haastateltavien ajatukset koulutukseen osallistumisista. He miettivät runsasta koulutustarjontaa suhteuttaen sen oman organisaation koulutustarpeeseen. Pelkkä koulutus ei takaa yhtään mitään. Sen anti pitää prosessoida, viedä ja juurruttaa käytäntöön. Tämä työ yksiköissä on erityisen tärkeää. Positiivisen psykologian mukainen nerokkuus näkyy osaamisen johtajan kyvyssä tukea työntekijöitä muutoksessa muuttamaan työtapojaan ja ajatteluaan. On osaamisenjohtajan nerokkuutta havainnoida, huomata ja löytää sitä osaamista, jota ei hyödynnetä tai käytetä, osaamista ei näy tai kuulu mihinkään. Esimiehen on tärkeää saada nämä piilevät kyvyt hyödynnettyä organisaation toiminnassa. Osaamisen johtaja tarvitsee kykyä nähdä ja kuulla myös näkyvän informaation ohi, melkein ihmisen sisään. Kun kaikki osaaminen tiedostetaan, saadaan henkilöstölle oikein kohdennetut, selkeät työkuvat ja työprosessit, jolla toimitaan. Osaamista ja arviointikykyä osoittaa organisaatiossa hyvät johtamisen osaaminen, kehittäminen ja taidot.

Organisaation kehittämisen ilmapiiri syntyy mahdollisuudesta ihmetellä, kyseenalaistaa, ajatella itsenäisesti. Siihen vaikuttaa keskinäinen luottamus, innovatiivisuus, dialogisuus ja kyky vuorovaikutukseen sekä niiden tuoma positiivisesta ilmapiiristä. Ne eivät ole itsestään selvyyksiä. Positiivisen, innostuneisuuden ja hyvän ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen vaativat johta-

misosaamista, työtä ja asennetta. Negatiivisuus ja tyytymättömyys kasvavat nopeasti ja ovat vahvoja itsestään. Ne vahvistuvat edelleen mikäli hyvinvoinnista ja osaamisesta ei huolehdi. Organisaation taitava osaamisen johtaminen ja strategisten asioiden tiedostaminen, miettiminen ja osaamisen kehittäminen toiminnan tavoitteiden näkökulmasta innostavat työntekijöitä organisaation toiminnan ja oman osaamisen kehittämiseen. Ihmettely, epäluulo ja asioiden kyseenalaistaminenkin auttavat miettimään, mikä on perustehtävä? Miksi ollaan olemassa ja mikä on kaiken tekemisen tavoite. Sopiva ennakkoluuloisuus ja pessimismi voivat edistää ongelmanratkaisua.

Omintakeisuus, käytännöllisyys ja maalaisjärki näkyy haastateltavien eri tavoissa järjestää osaamisen paikkoja ja hyödyntää olevaa osaamista ja innovatiivisuutta yksiköissään ja organisaatiossaan. Eräs haastateltavista kertoi, että heidän yksikössään on idealaatikko. Sosiaalinen tilannetajua osaamisen johtaja tarvitsee usein. Haastateltavien mukaan osaamisen johtamisessa tarvitaan sosiaalista tilannetajua silloin kun omassa toiminnassaan pitää olla samalla riittävän vaativa, mutta toisaalta kannustava, mahdollistava ja motivoiva. Sosiaalista tilannetajua tarvitaan silloin kun yksikössä tulee kilpailua ja väärää tiedon pihtaamista. Kun yhteistä tietoa ei haluta käyttää tai jakaa toisille. Haastateltavien mukaan ei ole itsestään selvää, että tietoa halutaan jakaa kaikille. Johtajan on kannustettava työntekijöitä keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Hänen on oman esimerkin avulla pyrittävä muuttamaan väärää asennetta ja organisaation toimintaa heikentäviä tapoja. Jaettu tieto on aina lisääntyvää tietoa. Se ei häviä.

Tilannetajua vaatii johtajalta osaamisen arvioiminen. Haastateltavien mukaan johtajan on seurattava työntekijöiden osaamista. Hänellä pitää olla uskallusta siirtää erityisosaajia oikeisiin, osaamista vastaaviin tehtäviin. Heitä on kannustettava käyttämään ja kehittämään osaamistaan. Osaaminen ja sen johtaminen on nähtävä organisaatiossa riittävän tärkeänä toimintana. Itsetuntemusta osaamisen johtaja tarvitsee silloin kun omat voimat alkaa loppua. Osaamisen johtajan on huomattava, milloin omassa itsessä aiheuttaa ahdistusta meneminen oman mukavuusalueen ulkopuolella. Milloin ei kykene ottamaan uusia haasteita vastaan työssään. Itsetuntemusta osoittaa se, että kokee tarvitsevänsä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä lisää osaamista. On pystyttävä kuulemaan sekä verbaalista ja noenverbaalista palautetta. On tunnistettava aiheellinen palaute.

Positiivinen palaute innostaa ja saa kyvyt esille. Positiivinen palaute sitouttaa ja motivoi osaajia kehittämistyöhön ja osaamisen kehittämiseen ja yhteisen osaamisen lisäämiseen. Palautteen antaminen ei aina onnistu halutulla tavalla. Se unohtuu tai palaute tulee annettua huonosti. On mie-

tittävä, miten sitä palautetta antaa, miten sitä pitäisi antaa? Positiivinen palaute lisää positiivisuutta. Tutkimuksessa tuli esille, että työntekijät kokevat usein, että he eivät ole saaneet positiivista palautetta, vaikka sitä esimiesten mielestä annetaan. Erityisessä järjestetyssä palautetilanteessa annettu palaute tuntuu enemmän. Sitä pidetään herkemmin palautteena. Esimies voi olla itsekin huono positiivisen palautteen antaja tai vastaan ottaja. Hänen on tärkeää opetella ensin itse ottamaan vastaan palautetta. Näin hän oppii sitä antamaan. Positiivisuutta johtamisessa on sekin, että osaa suhtautua negatiiviseen palautteeseen positiivisesti. Jos ei osaa ottaa negatiivista palautetta ja analysoida sitä, ei opi uutta. Toisaalta negatiivinen palaute jää käsittelemättömän ja voi aiheuttaa työuupumusta. Kun joudutaan lehtien palstoille negatiivisessa mielessä, kannattaa kiittää palautteen antajaa. Pyydetään häntä mukaan keskustelemaan, kehittämään ja miettimään ratkaisuja. Näin asiat korjautuvat.

On tärkeää oppia ottamaan palautetta, puolin ja toisin hiljaisesta palautteesta, siitä hiljaisesta tyytyväisyydestäkin. On hyvä oppia tunnistamaan erilaisia tapoja osoittaa tyytyväisyyttä. Tyytyväisyyttä voidaan lukea ihmistä ja tyytyväisyyttä pienistä eleistä ja olemuksesta. Haastateltavat käyttivät viestintäänsä sähköpostia. He kertoivat, että pyrkivät jokaisen sähköpostikirjeen loppuun laittamaan jotain positiivista. Se on hieno tapa. Siinä palaute menee kaikille samanlaisena. Yksi osaamisen vahvistamisen ja motivaation lisäämisen tapa on julkisuus saavutetuista toiminnaista. Kun saa kertoa lehdistölle onnistuneesta toiminnasta tai käytännöstä, saadaan oikeanlainen ammatillinen ylpeys lisääntymään. On hienoa kertoa jostakin aivan omasta kehittämisen tuloksesta. Toisaalta asioiden vieminen julkisuuteen on aika vaativaa.

Organisaation toiminnassa yleensä, mutta erityisesti SoTe-palvelujen toiminnassa tarvitaan usein toivoa ja optimismia tarvitaan osaamisen johtamisessa usein. Erilaisten työntekijöiden vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen, taitava osaamisen johtaminen on tärkeää työssä, osaamisen edistämisessä sekä kaikessa toiminnassa. Vahvuudet ja erilaiset osaamiset löytyvät arjen työtä seuraten ja reflektoiden, sekä vuorovaikutuksessa, keskustelussa työntekijöiden, asiakkaiden sekä kaikkien sidosryhmien kanssa. Osaamista ja työntekijän näkemyksiä voidaan kartoittaa osamiskartoitusten ja kehityskeskusteluiden avulla. Tulevaisuuteen suuntautuminen näkyy osaamisenjohtamisen ja toiminnan suunnitelmissa. Organisaation osaamiseen tulee kiinnittää huomiota siksi, että jatkossa työikäinen väestö vähenee. Osaavasta, motivoituneesta työvoimasta tulee pula. Tarkoituksen kokeminen näkyy haastateltavien ajatuksissa ja suhtautumisessa, monesti käytännössä turhaksi koetun, strategisen ajattelun arvostamisessa. He näkivät, että strategisen osaamisen johtamisen liittyvän eritasoisten johtajien työhön. Heidän tehtävänsä on osaamisen ta-

voitteistaminen ja organisaation strategisen osaamisen määrittäminen. Tarkoituksellisuus näkyy luottamuksellisena ja vuorovaikutteisena ilmapiirinä. Turvallinen ilmapiiri organisaatiossa lisää osaamista. Haastateltavien mielestä ylimmän johdon on oltava tukemassa toimintaa, mutta mahdollisimman lähellä ja käytettävissä.

Positiivisen psykologian mukaista uskoa tulevaisuuteen tarvitaan osaamisen johtamisessa tämän päivän muuttuvien työelämän myllerryksissä. Haastateltavat miettivät, parhaillaan käynnissä olevaa Kunta- ja palvelurakennemuutosta. Uudistuksen tarkoituksena on saada aikaan vahvempia peruskuntia ja saada sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisvastuu laajemmalle alueelle toiminnan tehostamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Haastateltavat suhtautuvat SoTe - uudistukseen positiivisesti ja näkevät laajemmissa yksiköissä positiivisia asioita. Heidän mielestään osaamista lisäävien toimien järjestäminen on taloudellisempaa ja monipuolisempaa, kun se tapahtuu laajemmalla toimintaympäristöllä. Pelkona heillä on organisaation hallinnon ja ylimmän johdon etääntyminen perustoiminnasta. Osaamisen kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat ja luottavat johtajiinsa. Tärkeintä työyhteisössä on työhön ja toimintaan, sekä itsensä kehittämiseen innostava ja kannustava ilmapiiri.

Osaamisen johtamisen tulee olla työntekijää innostavaa, kannustavaa ja arvostavaa työhyvinvointia edistävää toimintaa. Sen tulee olla suunnitelmallista, kokonaisvaltaista ja koko ajan kehittyvää toimintaa. Vaikka koulutus vaatiikin taloudellisen panostuksensa, kaikki osaamisen lisääminen, kehittäminen ja vaaliminen eivät vaadi sitä. Positiivisuus on yksi tekijä osaamisen johtamisen onnistumisessa. Luottamus ja toisen ihmisen hyväksyminen on osaamisen ja sen jakamisen edellytyksiä. Osaamista voidaan lisätä ja jakaa keskinäisessä vuorovaikutuksessa, yhteisissä tapaamisissa, yksikköjen sisäisissä ja välisissä koulutuksissa. Sitä voidaan hyödyntää yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, jakamalla reflektoiden ja erilaisten yhteisten keskustelujen avulla. Organisaation sisäiseen koulutukseen ja tiedon jakamiseen pitää löytää vain oikea aika, paikka, tapa ja tahtotila. Osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen, huomioiminen, oikea-aikainen aito palaute ja oikeudenmukainen taloudellinen palkkio ovat tärkeitä. Ne antavat mielekkyyttä ja hyvinvointia työhön. Tuottavasta työstä ja osaamisesta pitää palkita. Palkitseminen pitää olla oikeudenmukaista. Rahapalkka on tärkeä, mutta ei aina kuitenkaan ainoa ja tärkein työn positiivisen vaikutuksen lähde. Organisaatiossa tarvitaan muitakin kannustamisen keinoja.

Osaamisen johtamiseen, niin kuin johtamiseenkin liittyvään toimintaan, on tärkeä varata riittävästi resursseja, etenkin muutosten aikana. Vaikka esimiehen on tärkeää, ajoittain ehti osallistu-

maan arkiseen työhön ja toimintaan, hänen aikansa ei saa mennä kokonaan päivittäisten, arkirutiinien ja toiminnan pyörittämiseen, etenkin perustoimintaan. Aika pitää olla yhteiseen vuorovaikutukseen, keskusteluun ja muuttuvan organisaation toimintaan liittyvien asioiden miettimiseen. Päivittäisessä johtamisessa on pidettävä osaamista yllä. On keskusteltava osaamiseen liittyvistä asioista ja vietävä toiminnan kehitystä eteenpäin. Johtajien on itse priorisoitava työtään. On mietittävä mikä on tärkeintä.

Osaamisen johtajan kerran käyty koulutus ja saavutettu ammattitaito ei enää riitä, elinikäinen kouluttautuminen on tärkeää. Osaamisen johtajan ammatilliseen pätevyyteen ja osaamiseen on tärkeää organisaatiossa kiinnittää huomiota. Nuoremmat ikäpolvet ovat omaksuneetkin paremmin elinikäisen koulutuksen ajatuksen. Osaamisen johtajalta vaaditaan vahvaa hallinnollista, strategista tietämystä. palveluorganisaatioiden johtajien on uskallettava asettumaan asiakkaan asemaan. On mietittävä yhdessä osallisten kanssa, mitä asiakas tarvitsee selvitäkseen päivästä toiseen. On tarkasteltava koko toimintaprosessia ja palveluketjua. On kysyttävä, mitä, miksi, milloin ja miten tehdään ja toimitaan? Millaista osaamista ja koulutusta tarvitaan. Näin osaamisen ja oikeat henkilöt saadaan oikeaan paikkaan. Esimiehen tapaan liittyy asenne, tapa kuunnella, kuulla, keskustella, tukea ja olla läsnä. Vain harvoin esimies on kaikkien mielestä hyvä tai edes ok. Esimiehellä ja etenkin osaamisen johtajalla on oltava vahva usko siihen mitä hän tekee. Hänen on ajateltava, että hän toimii parhaalla mahdollisella tavalla, käytettävissä olevan tiedon mukaan. On oltava mielessä toiminnan perustavoite, asiakkaiden tarpeet. Hänen on uskaltauduttava siirtyä henkilökohtaisten kemioitten yläpuolella. On tunnistettava kaikki osaamiset. Jos henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttavat osaamisen ja työsuorituksen arviointiin, ollaan hukassa. Hän tarvitsee kaikkia työntekijöitä. Hänen ei pidä kerätä ”hovia” ympärilleen. Kun kaikki ajattelevat samalla tavalla, esimies ei pysty peilaamaan ajatuksiaan. Ajan kuluessa siinä ollaan heikoilla. Työyhteisössä on tärkeää olla vahvoja, laajan osaamisen ja hyvän ammatti-identiteetin omaavia, itsenäisiä, omilla aivoillaan ajattelevia ihmisiä. Pitää hyväksyä erilaisuus. On tärkeä, että uskalletaan sanoa ja kuulla eriävätkin mielipiteet. Luottamus on osaamisen johtamisen lähtökohta. Esimiehen on oltava tasapuolinen, kuunnella, kuulla ja hänen on tunnistettava tosiasiat. Se on vaativaa. Osaamisen johtajan tärkeä taito on tunnistaa ihmisen vahvuudet. Niitä on osattava käyttää siellä, missä ne ovat vahvimmillaan. Jotta organisaation kaikki osaamiset tulevat käyttöön, on esimiehellä, osaamisen johtajana on johtamisosaamisen tärkeäksi tulevaisuuden osaamisen johtajalla oltava hallinnollista osaamista. Näin hänellä on laajempaa näkökulmaa asioihin ja taitoa kokonaisuuksien hallintaan, nimenomaan asiakasnäkökulmasta. Kehittämisessä huomioidaan sil-

loin kokonaisosaaminen. Se tulee tehokkaaseen käyttöön. Jotta asiakas ei jää byrokratian rattaisiin, toimintaa on suunniteltava asiakkaan näkökulmasta.

### 6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että positiivisuudella on oma sijansa osaamisen johtamisessa. On tärkeää tiedostaa positiivisuuden, myönteisyyden ja kannustavan vuorovaikutuksen tuoma lisääntyvä motivaatio ja innostuneisuus, nykyisen kilpailumentaliteetin sijaan. Ihmistä on kannustettava pohtimaan omaa osaamistaan suhteessa organisaation tavoitteisiin. Heitä on innostettava mukaan organisaation strategiatyöhön, sekä oman ammattitaitonsa ja itsensä kehittämiseen. Positiivisuuden vaikutus on vaan tiedostettava, tunnistettava ja tunnustettava. SoTe – organisaatioissa, niiden palveluorganisaation luonteen vuoksi on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota positiiviseen suhtautumiseen ammatilliseen osaamiseen ja osaamiseen yleensä. Aito osaaminen ja positiivisuus näkyvät työssä ja palaa asiakastyytyväisyytenä. Tyytyväinen asiakas on paras palkitseva tekijä asianmukaisen muun palkan lisäksi. Nykyiset ja tulevat vaatimukset vaativat miettimään SoTe-palvelujen toimintaa uudella tavalla. Määrä ei aina korvaa laatua. On mietittävä lisääntyvän määrän sijaan, miten saadaan kaikki, jokaisen ammattilaisen laaja-alainen osaamisen hyödynnettyä. Miten työntekijöitä innostetaan oman itsensä, osaamisensa ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. On huomioitava myös ne, jotka haluavat olla työssä, mutta joiden kapasiteetti ei riitä monipuolista osaamista vaativiin tehtäviin. Heidän työtään on arvostettava samoin kuin vaativampiakin tehtäviä. Kaikkia osaajia ja tekijöitä on palkittava työn vaativuuden mukaan. On opittava aitoon, positiiviseen vuorovaikutukseen, kohtaamiseen ja kuulemiseen ja kuuntelemiseen. SoTe – organisaatioissa osaamista ei vielä arvosteta riittävästi. Siihen on tärkeää panostaa. Panostus tulee takaisin toiminnan tehokkuutena ja tuloksessa.

Tutkimuksen tuoma tieto positiivisen psykologian vahvuuksien hyödyntämisestä organisaatioiden osaamisen johtamisessa antaa pohdittavaa ja näkökulmaa päättäjien linjauksiin, organisaation ylimmän johdon strategisiin valintoihin sekä keski- ja lähijohdon käytännön toteutukseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sekä julkisen, että yksityisten SoTe – palvelujen organisaatioissa. Tuloksia voidaan käyttää soveltuvin osin myös muussa johtamisessa. Se on omiaan avaamaan osaamisen merkitystä ja sen tiedostamista SoTe – organisaatioiden toiminnan kordinoimisessa ja tehostamisessa. Tulokset antavat näkemystä SoTe – organisaation vahvan ammattiosaamisen ja laaja-alaisen osaamiskompetenssin tiedostamisessa ja huomioimisessa, tunnis-

tamisessa ja tunnustamisessa sekä ymmärtämisessä organisaation kaikkein tärkeimpänä voimavarana, jonka arvostaminen ja vaaliminen ovat kannattavaa toimintaa.

Tämä tutkimus antaa tietoa eriasteisten esimiesten näkemyksistä. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa tutkimuksen tuomaa tietoa ja pohdintaa voidaan laajentaa kohdentamalla sitä poliittisten päättäjien tai käytännön työntekijöiden tai jopa asiakkaiden mielipiteisiin ja näkemyksiin. Lisäksi uusissa tutkimuksissa tuloksia voidaan hyödyntää vertaamalla niitä muiden kohderyhmien tuloksiin. Yksi jatkotutkimuksen aihe on myös kunta- ja palvelurakenne muutoksen vaikutus osaamisen johtajien näkemyksiin osaamisesta. Tämä tutkimus antaa hyvä vertailukohdan uudelle samanlaatuaiselle tutkimukselle muutoksen ja yhdistymisten jälkeen.



## LÄHTEET

Aaltola Juhani & Valli Raine Toim. (2010): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Ahvo-Lehtinen Sirkku & Maukonen Sanna Toim. (2005): Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012-työkirja. Efeko Oy. Helsinki.

Aspinwall Lisa G & Staudinger Ursula M (2006): Ihmisen vahvuuksien psykologia. Edita. Helsinki.

Clausen Thomas (2009): National Research Centre for the Working Environment (NRCWE) Teoksessa: Christensen Marit Toim. (2009) TemaNord 2009: Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology. The second report from the Nordic project Positive factors at work. Nordic Council of Ministers. Copenhagen.

Christensen Marit (2009): Department of Psychology. Norwegian University of Science and Technology. Jari Hakanen. Finnish Institute of Occupational Health. Teoksessa: Christensen Marit Toim. (2009): Tema Nord Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology. The second report from the Nordic project Positive factors at work. Nordic Council of Ministers. Copenhagen.

Diener Ed. & Seligman Martin (2002): Very Happy People. Psychological Science 13 (1) 81–84. Sähköisenä osoitteessa: <http://pcl.missouri.edu/jeff/sites/pcl.missouri.edu/jeff/files/Diener.pdf>.  
Luettu 10.11.2012

Drejer Anders (2000): Organizational learning and competence development. The Learning Organization 7(4). 2006. 220.

Hirsjärvi Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2007): Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä. Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena (2001): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Huotari Päivi (2009): Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Yliopiston kirjapaino. Tampere. Sähköisenä osoitteessa: <http://acta.uta.fi/teos.php?id=11163>. Luettu 10.11.2012

Hyrkäs Elina (2009): Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta. Sähköisenä osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>. Luettu 10.11.2012

Hätönen Heljä (1998): Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus. Helsinki.

Jacquemot Nicholas Suom. Kiuru Veijo. (2010) Mitä optimistilta voi oppia. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.

Juuti Pauli (2006): Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.

Järvensivu Anu (2006): Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Yliopiston kirjapaino. Tampere.

Kirjavainen Paula & Laakso-Manninen Ritva (2002): Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita. Helsinki.

Kivinen Tuula (2008): Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Yliopisto kirjapaino. Kuopio.

Laine Kalle (1994): Strategia. Ajatuksista tekoihin. Painatuskeskus. Helsinki.

Lapin yliopiston tiedeneuvosto (2009): Hyvä tieteellinen käytäntö. Lapin yliopiston tutkimuseettiset toimintaohjeet. Sähköisenä osoitteessa: <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=de77b79f-5e50-4198-879c-4e896dfeec0d>. Luettu 10.11.2012

Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru (2008): Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Metsämuuronen Jari 1998: Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala?  
Työministeriön ESR – julkaisuja 39/1998.

Mintzberg Henry (1998): Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. Prentice Hall. London.

Mäkikangas Anne & Feldt Taru & Kinnunen, Ulla (2005): Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen Ulla & Feldt Taru & Mauno Saija. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 56–74. PS – kustannus. Jyväskylä.

Määttä Seppo (2000): Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced Scorecardin tuolla puolen. Infor-viestintä. Helsinki.

Ojanen Markku (2007): Positiivinen psykologia. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ojanen Markku (2003): Patologiasta fortologiaan. Sähköisenä osoitteessa:  
<http://www.markkuojanen.com/sivut/luennot/patologiasta-fortologiaan.php>. Luettu 10.11.2012

Ojanen Markku (2003): Luento Flow-ilmiö. Sähköisenä osoitteessa:  
<http://www.markkuojanen.com/sivut/psykologia/flow-ilmiF6.php>.

Otala Leenamajja (1992): Koulutus menestystekijänä. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston julkaisu. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Otala Leenamajja (1993): Lifelong learning based on industry – university cooperation. A strategy for European industry's competitiveness. Helsinki University of Technology Lifelong Learning Series 1/1993. Helsinki University of Technology. Centre for Continuing Education-Espoo.

Otala Leenamajja (1995): Työelämän muutokset – haaste osaamiselle. Teoksessa Henkilöstön osaaminen ratkaisee. Valtioministeriö. Henkilöstön kehittämishanke raportti 1995. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Otala Leenamajja (2005) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.

Paunonen Marita & Vehviläinen – Julkunen Katri (1997): Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY. Juva.

Pinchot, Gifford & Pinchot Elisabet (1996): Älykäs organisaatio. Tammer-paino Oy. Tampere.

Rauramo Päivi (2008): Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.

Ritala Reijo (1991): Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Kirjayhtymä. Helsinki.

Robson Colin (2001): Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tammi. Helsinki.

Ruohotie Pekka (2000): Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Bookwell Oy. Juva.

Salojärvi Sari (2009): Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä M & Salojärvi Sari (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Schaufeli Wilmar B, Salanova Marisa, González-Romá Vicente & Bakker, Arnold B (2002): The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. The Journal of Happiness Studies 3 (1) 71-92.

Seligman Martin E. P (2002): Aito onnellisuus. Englanninkielisestä teoksesta, authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. Suomentanut Markus Lång. Positiivinen psykologia. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.

Seligman Martin & Csikszentmihalyi Mihaly (2000): Positive psychology. An introduction. American Psychologist. Osoitteessa: <http://www.ppc.sas.upenn.edu/ppsnnyderchapter.htm>. luettu 10.11.2012

Seppänen-Järvelä Riitta (1999): Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari. Risto & al. (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus: Helsinki.

Sihto Matti (2003): Työvoimapula vai työttömyys vai molemmat? Väestökeskus. Sähköisenä osoitteessa: [http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_09\\_03\\_tyomarkkinat.html?tulosta](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_09_03_tyomarkkinat.html?tulosta). Luettu 10.11.2012

Silverman David (2006): Interpreting Qualitative Data, Methods for Analyzing Talk. Text And Interaction. The Alden Press. Great Britain.

Soininen Marjaana (1997): Kasvatustieteellisen evaluaation perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.

Sydänmaanlakka Pentti (2007): Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka Pentti (2002): An Intelligent Organization – Integrating performance, competence and knowledge management. Capstone Publishing Limited. Cornwall.

Syväjärvi Antti, Lehtopuu Heidi, Perttula Juha, Häikiö Mikko & Jokela Jari (2012): Inhimillisesti tehokas sairaala. Työn mielekkyys henkilöstön kokemana. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.

Syväjärvi Antti (2005): Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Lapin yliopisto julkaisut, Rovaniemi.

Taivalkosken kunnan henkilöstöstrategia vuosille 2011–2015 (2011): sähköisenä osoitteessa: <http://www.taivalkoski.fi/dman/Document.phx?documentId=oi36111123838804&cmd=download>. Luettu 10.11.2012

Tuomi Jouni (2006): Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Gummerus. Jyväskylä.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Turner Neal, Barling, Julian & Zacharatos Anthea 2002. Positive psychology at work. Teoksessa Snyder Charles R & Lopez Shane J (toim.) Handbook of Positive Psychology. New York: Oxford University Press. 715–728.

Työterveyslaitos (2012): Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Sähköisenä: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu 10.11.2012.

Vilkkä Hanna (2005): Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Viitala Riitta (2009): Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala Riitta (2008): Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala Riitta (2004): Osaamisen johtaminen esimiestyössä. (5.p.) Vaasan yliopisto. Vaasa. Pdf – muodossa osoitteessa: [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf).  
Luettu 10.11.2012.

Virtainlahti Sanna (2009): Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Virtanen Petri (2005): Houkutteleva työyhteisö. Edita. Helsinki.

Virtanen Petri & Stenvall Jari (2010): Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki

## LIITTEET

Liite 1.

### HAASTATELTAVIEN TAUSTAKYSYMYKSET

**Ikä** \_\_\_\_\_

**Sukupuoli** 1. Nainen 2. Mies

#### **Koulutus**

1. Kouluasteen / toisen asteen tutkinto
2. Opistoasteen tutkinto
3. Ammattikorkeakoulututkinto
4. Yliopistotutkinto
5. Yliopistollinen jatkotutkinto
6. Muu, Mikä \_\_\_\_\_

#### **Toimiala**

1. Sosiaalitoimi
2. Terveystoimi
3. Sosiaali- ja terveystoimi

**Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä?**

\_\_\_\_\_ **vuotta**

## Liite 2.

**HAASTATTELUTEEMAT****Teema I OSAAMISEN MERKITYS ORGANISAATIOSSA**

Mikä on osaamisen merkitys?

Millaista osaamista tarvitsette?

Miten hankitte uutta osaamista?

Miten kehität jo olevaa osaamista?

Osaamisen johtamisen strategisuus?

Osaamisen johtamisen resurssit?

Osaamisen johtamisen taloudelliset puitteet?

**Teema II OSAAMISEN JOHTAMINEN**

Mitkä asiat on huomioitava organisaation osaamisen johtamisessa?

Mikä on tärkeintä osaamisen johtamisessa?

Mitä asioita on huomioitava osaamisen johtamisessa?

Millaisena näet oman roolisi osaamisen johtajana?

Mitä osaamisen lisäämisen ja kehittämisen keinoja käytät?

Millaisena kehittämisen kohteena näet osaamisen johtamisen tulevaisuudessa?

**Teema III POSITIIVINEN PSYKOLOGIA**

Palautteen antaminen

Miten huomioit työntekijöiden osaamista?

Sanallinen tunnustus työstä yleensä

Osaamisen palkitseminen

Millaisia palkitsemisen keinoja käytät johtamisessa?

Suhtautuminen kehittämisen, suunnitelmien ja toiminnan ”ihmettelijöihin” ja kyseenalaistajiin

Haasteiden ja erimielisyyksien ratkaiseminen

Vahvuuksien hyödyntäminen työssä ja koulutuksessa

Miten pidätte yllä osaamisen ilmapiiriä?

Mitä muuta haluaisit sanoa organisaation osaamisen johtamisesta?



Liite 3.

Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta / Hallintotieteet

## TUTKIMUKSEN ESITTELY HAASTATELTAVILLE

Olen Ritva Taivalkoski. Olen yhteiskuntatieteen opiskelija Lapin yliopistosta. Pääaineeni on hallintotiede. Teen Pro gradu – tutkielmaa Positiivisen psykologian elementtien vaikutuksesta osaamisen johtamiseen. Tutkielman nimi on: Positiivinen psykologia osaamisen johtamisen työkaluna. Erilaisia osaamisen johtamisen keinoja ovat ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus, itseopiskelu (lehdet, kirjat, videot, intranet), tiimit, työryhmät, haittojen arvioiminen, palaverit, palautteet ja niiden käsittely, ristiin kouluttaminen, yksiköiden välinen tiedon vaihtaminen, erityistehtävät, projektit, työtehtävien laajentaminen, sijaisuudet, ongelmanratkaisutilanteet, mentorointi, benchmarking, kokeilut, työnkierto, verkko-opinnot, tutorointi, valmentaminen, kehittämisprojektit, kehityskeskustelut, työnohjaus, ristiinkoulutus, perehdytysohjelmat, koulutus- ja kehittämishjelmat, koulutustilaisuudet.

Tutkielmassa tarkastellaan positiivisen psykologian elementtien: osaaminen ja tieto sekä henkisyys ja transsendenssi esiintymistä osaamisen johtamisessa osaamisen johtamisen käytännön toteuttajien näkemysten mukaan. Haastattelen kahdeksaa, organisaation osaamisen johtamisen suunnitteluun ja käytännön toteutukseen osallistuvaa asiantuntijaa. Tutkimuksen tavoite on lisätä tietoa organisaatioiden henkilöstöjohtamisesta, etenkin osaamisen johtamisen kehittämiseen, strategiseen suunnitteluun liittyen. Tutkimus antaa tietoa osaamisen johtamisen käytännön työhön positiivisen psykologian näkökulmasta. Pro gradu – tutkielmaa ohjaa professori, HTT Antti Syväjärvi Lapin yliopiston yhteiskuntatieteen laitokselta. Tutkielman valmistumisaikataulu on lokakuu 2012.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää osaamisenjohtamisen suunnittelussa ja toteutuksessa organisaatiossa. Tutkimus on luottamuksellinen ja vastaajan henkilöllisyyttä tai vastauksia ei käsitellä niin, että niistä voi hänet tunnistaa. Kaikki tiedot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja lopulliset tulokset ilmaistaan yleisenä analyysinä ja johtopäätöksinä. Suoria lainauksia haastattelusta ei käytetä. Näin yksittäisen vastaajan tietoja on mahdoton tunnistaa. Toivon, että voit osallistua opinnäytetyöhöni liittyvään haastatteluun. Haastattelu tehdään ennalta suunniteltujen teemojen mukaan. Se vie aikaa noin yhden tunnin. Sinulla on mahdollisuus keskeyttää haastattelu milloin tahansa. Voitte kieltää halutessanne saadun tietoa-aineiston käyttämisen missä tutki-

muksen vaiheessa tahansa. Tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Henkilöllisyytesi tai edustamasi organisaatio ei tule paljastumaan missään tutkimuksen vaiheessa. Haastattelut nauhoitetaan. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen nauhoitukset ja muistiinpanot tuhoataan. Haastattelija voi tarvittaessa tehdä aineistoon täydentäviä kysymyksiä tai uusintahaastattelun.

Ritva Taivalkoski

Lähiosoite: Rinteläntie 25, 93400 Taivalkoski

Puhelinnumero: 0407258329

Sp. rtaivalk@ulapalnd.fi

Liite 4.

## SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Suostun yllämainittuun haastattelulla tapahtuvaan tutkimukseen \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 2012

\_\_\_\_\_

Osallistujan allekirjoitus